

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Бессонова Елена Анатольевна  
Должность: Заведующий кафедрой  
Дата подписания: 09.09.2024 14:41:08  
Уникальный программный ключ:  
184ae2b9519ce0bcdf633141cbd1820fc6a75f56

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Юго-Западный государственный университет

УТВЕРЖДАЮ:

Заведующий кафедрой

экономики, управления и аудита

*(наименование кафедры полностью)*



Е.А. Бессонова

*(подпись)*

«29» 03 2024 г.

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА  
для текущего контроля успеваемости  
и промежуточной аттестации обучающихся  
по дисциплине

Корпоративные кадровые стратегии

*(наименование дисциплины)*

37.03.02 Конфликтология

*(код и наименование ОПОП ВО)*

направленность (профиль) «Конфликтология в управлении персоналом»

# **1 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ**

## **1.1 ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ**

### **Тема 1 Кадровая политика организации – основа формирования стратегии управления персоналом**

- 1 Раскройте сущность кадровой политики государства
- 2 Опишите место и роль кадровой политики в политике организации
- 3 Назовите основные этапы формирования кадровой политики на примере федеральной государственной службы
- 4 Раскройте принципы отдельных направлений кадровой политики организации
- 5 Как формируется стратегия управления персоналом организации?
- 6 Охарактеризуйте три концепции взаимодействия стратегии управления персоналом и кадровой политики
- 7 Охарактеризуйте основные направления стратегического управления персоналом организации

### **Тема 2 Стратегическое управление организацией как основа стратегического управления персоналом**

- 1 Охарактеризуйте эволюцию и сущность стратегического управления
- 2 Раскройте принципы стратегического управления
- 3 Назовите основные этапы процесса стратегического управления
- 4 Охарактеризуйте методы и основные этапы анализа внешней и внутренней среды организации
- 5 Анализ макроокружения и непосредственного окружения
- 6 SWOT-анализ
- 7 Определение миссии организации и ее стратегических целей
- 8 Формулирование и выбор стратегии
- 9 Назовите критерии оценки стратегии
- 10 Назовите основные этапы разработки стратегического плана
- 11 Оценка и контроль реализуемой стратегии

### **Тема 3 Система стратегического управления персоналом организации**

- 1 Формирование конкурентоспособного трудового потенциала организации
- 2 Цель стратегического управления персоналом
- 3 Субъект и объект стратегического управления персоналом
- 4 Компетентность персонала организации
- 5 Этапы формирования стратегического управления трудовым потенциалом
- 6 Проблемы в деятельности системы стратегического управления персоналом
- 7 Состав функций по направлениям деятельности системы управления персоналом
- 8 Система стратегического управления персоналом
- 9 Использование существующей оргструктуры системы управления персоналом для построения системы стратегического управления
- 10 Какие можно использовать основные варианты организационного оформления системы стратегического управления персоналом организации

### **Тема 4 «Стратегия управления персоналом организации»**

- 1 Сущность и содержание стратегии управления персоналом организации
- 2 Основы разработки и реализации стратегии управления персоналом
- 3 Составляющие стратегии управления персоналом
- 4 Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом

- 5 Предпринимательская стратегия. Стратегия динамического роста. Стратегия прибыльности. Ликвидационная стратегия. Стратегия круговорота (циклическая)
- 6 Конкретизация стратегии в стратегическом плане развития
- 7 Сравнение конкурентного профиля (на основе сильных и слабых сторон) для стратегического управления персоналом
- 8 Матрица Томпсона-Стрикленда
- 9 Анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз в области персонала
- 10 Реализация стратегии управления персоналом в процессе стратегического управления

#### **Тема 5 «Реализация стратегии управления персоналом»**

- 1 Реализация стратегии управления персоналом как стадия процесса стратегического управления
- 2 Процесс реализации стратегии
- 3 Основные управленческие задачи процесса реализации стратегии управления персоналом
- 4 Этап внедрения стратегии
- 5 План внедрения стратегии управления персоналом
- 6 Разработка стратегических планов подразделений системы управления персоналом
- 7 Стартовые мероприятия по внедрению стратегии
- 8 Этап стратегического контроля
- 9 Стратегические функции реализации стратегии
- 10 Примеры стратегии управления персоналом организации и стратегических функций по ее реализации

**Шкала оценивания:** 3 балльная.

**Критерии оценивания** (нижеследующие критерии оценки являются примерными и могут корректироваться):

**3 балла** (или оценка «**отлично**») выставляется обучающемуся, если он принимает активное участие в беседе по большинству обсуждаемых вопросов (в том числе самых сложных); демонстрирует сформированную способность к диалогическому мышлению, проявляет уважение и интерес к иным мнениям; владеет глубокими (в том числе дополнительными) знаниями по существу обсуждаемых вопросов, ораторскими способностями и правилами ведения полемики; строит логичные, аргументированные, точные и лаконичные высказывания, сопровождаемые яркими примерами; легко и заинтересованно откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

**2 балла** (или оценка «**хорошо**») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в обсуждении не менее 50% дискуссионных вопросов; проявляет уважение и интерес к иным мнениям, доказательно и корректно защищает свое мнение; владеет хорошими знаниями вопросов, в обсуждении которых принимает участие; умеет не столько вести полемику, сколько участвовать в ней; строит логичные, аргументированные высказывания, сопровождаемые подходящими примерами; не всегда откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

**1 балл** (или оценка «**удовлетворительно**») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в беседе по одному-двум наиболее простым обсуждаемым вопросам; корректно выслушивает иные мнения; неуверенно ориентируется в содержании обсуждаемых вопросов, порой допуская ошибки; в полемике предпочитает занимать позицию заинтересованного слушателя; строит краткие, но в целом логичные

высказывания, сопровождаемые наиболее очевидными примерами; теряется при возникновении неожиданных ракурсов беседы и в этом случае нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

**0 баллов** (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он не владеет содержанием обсуждаемых вопросов или допускает грубые ошибки; пассивен в обмене мнениями или вообще не участвует в дискуссии; затрудняется в построении монологического высказывания и (или) допускает ошибочные высказывания; постоянно нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

## **1.2 ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ЗАДАЧИ**

### **Тема 1 Кадровая политика организации – основа формирования стратегии управления персоналом**

#### *Производственная задача № 1*

Осуществите сравнительную характеристику открытого и закрытого видов кадровой политики. Заполните таблицу 1, акцентируя внимание на роли кадровой службы в разработке открытой и закрытой кадровой политики.

Таблица 1 - Сравнительная характеристика открытого и закрытого видов кадровой политики организации

Кадровый процесс	Открытая кадровая политика	Закрытая кадровая политика
Кадровое планирование		
Адаптация персонала		
Обучение и развитие персонала		
Продвижение персонала		
Мотивация		
Контроль		
Аттестация персонала		
Управление конфликтами и стрессами		
Высвобождение и увольнение персонала		

### **.Тема 2 Стратегическое управление организацией как основа стратегического управления персоналом**

#### *Производственная задача № 1*

На крупном машиностроительном предприятии с численностью работающих 3 тыс. человек формируется система стратегического управления персоналом. Важным этапом этого процесса является адаптация проектируемой системы к системе управления персоналом (СУП). Для их наиболее эффективного совмещения при внедрении системы стратегического управления персоналом (УП) используется метод сетевого моделирования, т.е. составления сетевого графика выполнения и контроля работ по совершенствованию системы управления персоналом в условиях стратегического управления. Перечень основных работ, необходимых для составления сетевого графика, приведен в таблице 2.

#### *Задания*

1 Разработайте сводный сетевой график работ по совершенствованию системы

управления персоналом на этапе внедрения системы стратегического управления персоналом (ССтУП).

2 Определите примерную длительность каждого вида работ сетевого графика в днях (добавьте графу 4 в таблицу 1).

3 Определите ответственных исполнителей по каждому виду работ из числа руководителей предприятия и системы управления персоналом (добавьте графу 5 в таблицу 2).

4 Сделайте выводы по разбору основных этапов внедрения системы стратегического управления персоналом, выделите преимущества внедрения с использованием сетевого моделирования.

Таблица 2 – Перечень основных работ, необходимых для составления сетевого графика

Номер предшествующей работы	Номер данной работы	Содержание данной работы
-	0	Приказ о формировании ССтУП
0	1	Отбор кандидатов для формирования рабочей группы
1	2	Подготовка персонала рабочей группы
2	3	Формирование рабочей группы
3	4	Разработка системы ССтУП
3,4	5	Анализ текущего состояния предприятия
5	6	Анализ функциональных нагрузок в СУП
5	7	Анализ целеполагания в СУП
5	8	Анализ информационного обеспечения СУП
5	9	Анализ проблем структурных подразделений
5	10	Анализ политики в отношении персонала
6, 7, 8, 9, 10	11	Формирование целей адаптации СУП
4	12	Формирование персонала ССтУП
12	13	Формирование оргструктур ССтУП
13	14	Формирование целей внедрения ССтУП
14	15	Определение последовательности и построение сетевых графиков внедрения
11, 15	16	Определение взаимосвязанных целей и задач
16	17	Оформление ветвей проекта
17	18	Установление последовательности и временных этапов получения результатов
18	19	Сводный сетевой график выполнения работ
19	20	Назначение ответственных лиц и переход на разработанные сетевые графики

### Тема 3 Система стратегического управления персоналом организации

#### *Производственная задача № 1*

Численность работников крупного металлургического комбината составляет около 40 тыс. человек. Предприятие характеризуется устойчивым финансовым положением. Выпускает продукцию, пользующуюся большим спросом у потребителей. Реорганизация деятельности комбината в рыночных условиях потребовала организационных изменений и в системе управления, в частности перехода к стратегическому управлению предприятием.

Служба управления персоналом комбината представлена дирекцией по персоналу, состоящей из 75 работников. Схема организационной структуры дирекции по персоналу показана на рис. 1.

Руководством комбината и дирекцией по персоналу определена стратегия управления персоналом предприятия - повышение эффективности реализации и конкурентоспособности трудового потенциала предприятия путем активизации использования имеющихся и создания перспективных возможностей реализации трудового потенциала, внедрения современных технологий управления персоналом, омоложения трудового коллектива.

Служба управления персоналом комбината осуществляет свою деятельность по трем основным направлениям: обеспечение персоналом; реализация трудового потенциала; развитие трудового потенциала.



Рисунок 1 - Схема организационной структуры дирекции по персоналу

Рассмотрим кратко эти основные направления.

#### *Обеспечение персоналом*

Анализ трудового потенциала. Определение состояния трудового потенциала предприятия по профессионально-квалификационным, демографическим, количественным и комбинированным (из указанных) критериям. Исследование структуры знаний и навыков персонала, состояния и особенностей взаимосвязей и коммуникаций.

Планирование персонала. Определение текущего состояния и перспективной потребности в количественном и качественном составе персонала.

Набор (маркетинг) персонала. Осуществление активного воздействия на рынки рабочей силы в целях поиска, подготовки и вербовки кандидатов с необходимой профессионально-квалификационной подготовкой.

Отбор. Проведение аттестаций и собеседований для определения кандидатов на вакансии с оптимальными профессионально-квалификационными и личностными характеристиками.

Наем. Оформление договорных отношений с персоналом и необходимой учетной документации.

Адаптация. Введение в должность, ознакомление с корпоративной культурой, ценностями и традициями коллектива.

Развитие. Профессионально-квалификационное развитие и планирование карьеры персонала.

Высвобождение. Комплекс мер по прекращению договорных отношений с работниками в результате естественного высвобождения (выход на пенсию, увольнение по собственному желанию), сокращения персонала, увольнения персонала.

*Реализация трудового потенциала*

Планирование труда. Определение количественных, качественных и временных параметров необходимых трудозатрат в процессе функционирования предприятия.

Организация труда. Разработка и внедрение эффективных технологий реализации ТП.

Координация трудовой деятельности. Внесение изменений и дополнений в технологии реализации ТП и деятельность персонала вследствие отклонений, совершенствования, обеспечения синхронности функционирования предприятия.

Контроль. Осуществление проверки соответствия технологий реализации ТП требованиям условий хозяйствования, а также реализуемости этих технологий.

Мотивация. Выявление, развитие, формирование и использование мотивов, побуждающих к эффективному и качественному труду.

Компенсация. Расчет и возмещение со стороны предприятия средств и благ, необходимых для морального и физического восстановления затрат труда персонала.

Администрирование. Осуществление управленческих воздействий в процессе функционирования предприятия в соответствии со сложившейся ситуацией.

Оценка. Определение результативности и качества трудовой деятельности персонала.

*Развитие трудового потенциала*

Обеспечение социальной стабильности. Анализ состояния социальной среды, оценка социальных последствий управленческих решений, разработка рекомендаций и мероприятий по поддержанию стабильного социального климата.

Социальное развитие. Повышение социального статуса и социальной защищенности персонала предприятия.

Формирование корпоративной культуры. Определение текущего состояния, основных тенденций и желаемого состояния культурной среды предприятия. Оценка влияния управленческих решений и мероприятий, затрагивающих сферу управления персоналом, на характеристики корпоративной культуры. Разработка необходимых мероприятий.

Формирование имиджа предприятия. Анализ имиджа предприятия на различных уровнях социальной среды, определение желаемого состояния и разработка мероприятий по его достижению. Оценка влияния на имидж предприятия управленческих решений.

*Задания*

Предложите варианты структурно-функциональных изменений службы по персоналу металлургического комбината в целях реализации указанной выше стратегии управления персоналом и с учетом выполняемых ныне этой службой основных функций.

Формирование системы стратегического управления персоналом предполагает внесение существенных изменений в цели, функции и оргструктуру существующей системы управления персоналом. В данном случае вариантами структурно-функциональных изменений службы по персоналу могут быть: создание подразделения либо выделение руководителя (специалиста) по стратегическому управлению персоналом; определение новых функций, связанных с выработкой и реализацией стратегии управления персоналом; закрепление их за специализированным подразделением либо за уже существующими подразделениями по управлению персоналом и др.

#### **Тема 4 «Стратегия управления персоналом организации»**

*Производственная задача № 1*

Необходимо провести оценку действующей стратегии управления персоналом и

разработать рекомендации по совершенствованию стратегического планирования и управления персоналом в организации (по выбору студента).

1 Анализ внешней и внутренней среды как исходный этап стратегического управления для определения миссии и целей организации и выработки стратегии поведения в окружающей конкурентной среде, позволяющей осуществить миссию и достичь целей.

В процессе выполнения задания необходимо изучить факторы, влияющие на определение и выбор стратегии организации:

- внешние факторы – социальные, политические, гражданские и регулирующие нормы; привлекательность отрасли и уровень конкуренции; возможности организации и угрозы;

- внутренние факторы – цели, сила и слабость организации, конкурентные возможности; личные устремления, философия, организации, этические принципы; общие ценности и особенности корпоративной культуры.

Студентам рекомендуется использовать методы стратегического анализа: PEST-анализ; анализ ключевых компетенций и конкурентных преимуществ; отраслевой анализ; конкурентный анализ; SWOT-анализ и другие методы.

В результате анализа внешней и внутренней среды с помощью метода SWOT (СВОТ) выявляются сильные и слабые стороны организации в области управления персоналом, а также возможности, которыми она располагает, и угрозы, которых следует избегать.

2 Оценка миссии организации и стратегических целей для ее выполнения.

Миссия - это четкая формулировка предназначения организации, утверждение того, для чего и по какой причине она существует. В процессе практики необходимо проанализировать миссию организации и оценить ее соответствие фактической деятельности.

В формулировке миссии организации обязательно должно быть определено место и роль персонала организации для достижения основной цели деятельности.

Стратегические цели конкретизируют миссию организации, представляя ее в форме, доступной для управления процессом их реализации.

Цель - это желательное конкретное состояние отдельных характеристик организации, на достижение которых направлена ее деятельность. Студент обязан изучить стратегические цели деятельности организации и управления персоналом, проанализировать задачи для их достижения, обосновать направления совершенствования целеполагания в организации на основе методов формулирования и оценки целей («дерева целей», Черчмена-Акофа, ПАТТЕРН и других).

3 Формулирование и выбор стратегии или определение основного направления, характера движения, путь, следуя которым организация сможет достичь поставленных целей.

По итогам стратегического анализа и целеполагания студент может предложить внести коррективы в действующую стратегию управления персоналом организации.

Стратегия управления персоналом может быть как подчиненной по отношению к стратегии организации в целом, так и совмещенной с ней, представляющей единое целое. И в том, и в другом случае стратегия управления персоналом ориентируется на конкретный тип корпоративной или деловой стратегии (бизнес-стратегии).

Студент должен проанализировать взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом, определить степень соответствия и внести возможные предложения по совершенствованию корреляции стратегического управления персоналом и организацией в целом.

4 Разработка стратегического плана или документа, содержащего цель организации, направления ее развития, долгосрочные и краткосрочные задачи. По мере движения от миссии к плану растет конкретность, детальность, количественная



определенность и скорость изменения (пересмотра) целевых решений.

В плане обязательно должны быть представлены задачи основных составляющих стратегии управления персоналом в условиях стратегического, тактического и оперативного управления

Студент детально изучает действующий стратегический план управления организацией и персоналом, вносит критические замечания и предложения, излагает результаты в соответствующем разделе отчета.

Примерные обязательные пункты стратегического плана управления персоналом:

1 Цель стратегического управления персоналом - обеспечить скоординированное и адекватное состоянию внешней и внутренней среды формирование трудового потенциала организации в расчете на предстоящий длительный период

2 Разработка и внедрение системы управления персоналом, исходя из стратегических задач, стоящих перед руководством организации

3 Построение системы развития персонала, разработка базовых принципов управления персоналом

4 Формирование процесса организации оценки персонала Зависимость системы оценки персонала с системой развития персонала

5 Определение целей и задач, стоящих перед службой персонала, в связи с построением системы оценки на предприятии

6 Связь между процедурой оценки и бизнес целями компании, формирование моделей компетенций

7 Построение системы оценки персонала с участием руководителей и менеджерского состава всех уровней Роль экспертов в проведении оценки персонала  
Нормативная база для построения системы оценки персонала

8 Прогнозирование и планирование потребности в персонале для развития организации

9 Основные ступени процесса поиска и отбора новых кадров Цели и задачи, стоящие перед службой персонала при подборе персонала Сбор информации о вакансии от руководителя структурного подразделения или будущего непосредственного руководителя работника Составление профилей вакансий

10 Формирование процесса аттестации персонала: процедура аттестации персонала, ее роль в системе оценки персонала; нормативная база для построения системы аттестации персонала; выбор аттестационной комиссии; особенности учета результатов аттестации и дальнейшего развития персонала

11 Формы мотивации персонала и особенности их применения. Материальная (экономическая) и нематериальная (внеэкономическая) мотивация. Позитивная и негативная мотивация. Мотивация сохранения и мотивация достижений. Корпоративная и сегментированная мотивация. Индивидуальная мотивация ключевых сотрудников.

12 Формирование модели корпоративного обучения и развития персонала  
Современные формы и методы обучения персонала Технологии построения системы корпоративного обучения Выбор форм и методов обучения в зависимости от целей и задач, стоящих перед службой персонала и руководством предприятия Планирование обучения, организация и контроль учебного процесса Организация наставничества – как одной из форм корпоративного обучения

13 Планирование карьеры, плана развития сотрудника на предприятии

14 Формирование и развитие кадрового резерва на предприятии. Принципы формирования кадрового резерва: планирование структуры и численности персонала. Комплексная оценка сотрудников для определения структуры кадрового резерва, для отбора кандидатур в кадровый резерв

5 Оценка эффективности реализации стратегии управления персоналом в процессе стратегического управления.

Основные правила реализации стратегии:

- цели, стратегии, задачи по управлению персоналом должны быть тщательно и своевременно доведены до всех работников организации с целью вовлечения в процесс выполнения стратегий, выработки у сотрудников обязательств перед организацией по реализации стратегии;

- общее руководство организации и руководители службы управления персоналом должны не только своевременно обеспечить поступление всех необходимых для реализации ресурсов (материальных, оборудования, оргтехники, финансовых и др.), но и иметь план реализации стратегии в виде целевых установок по состоянию и развитию трудового потенциала и фиксировать достижение каждой цели.

Инструменты реализации стратегии управления персоналом: кадровое планирование, планы развития персонала, в том числе его обучения и служебного продвижения, решение социальных проблем, мотивирование и вознаграждение.

Изучая процессы реализации стратегии в организации, студент должен обратить внимание полномочия в руководстве реализации стратегии управления персоналом. Обычно, руководство стратегией возлагается на заместителя руководителя организации по персоналу, с учетом активной поддержки руководителей среднего звена, возглавляющих соответствующие подразделения системы управления персоналом, чтобы обеспечить стратегические изменения в выполняемых ими функциях.

## **Тема 5 «Реализация стратегии управления персоналом»**

### *Производственная задача № 1*

Руководителями крупной швейной фабрики с численностью персонала 1150 человек, устойчивым финансовым положением и конкурентоспособной продукцией определены генеральная цель службы управления персоналом и общая стратегия управления персоналом.

Генеральная цель службы управления персоналом - своевременное и достаточное обеспечение предприятия трудовым потенциалом высокого качества.

Общая стратегия управления персоналом - повышение эффективности реализации и конкурентоспособности трудового потенциала (ТП) предприятия путем активизации использования имеющихся и создания перспективных возможностей реализации трудового потенциала, снижения удельной себестоимости развития персонала, внедрения современных технологий управления персоналом, активного привлечения молодых специалистов.

С учетом общей стратегии управления персоналом в таблице 3 приведены качественные характеристики долгосрочных целей по направлениям деятельности службы управления: обеспечение персоналом, реализация трудового потенциала, развитие трудового потенциала.

Разработайте организационно-экономические мероприятия, реализация которых позволит достичь долгосрочные цели по направлениям деятельности службы управления: обеспечение персоналом, реализация трудового потенциала, развитие трудового потенциала.

Разработку организационно-экономических мероприятий рекомендуется проводить по функциям, выполняемым службой управления персоналом предприятия: подбор и отбор персонала, планирование потребности в персонале, обучение, мотивация, улучшение социально-психологического климата и т.д.

Данные занесите в таблицу 3.

Таблица 3 - Качественные характеристики долгосрочных целей по направлениям деятельности службы управления персоналом

Цели и мероприятия	Направления деятельности службы управления персоналом		
	Обеспечение персоналом	Реализация ТП	Развитие ТП
Долгосрочные цели	Ограниченный наем персонала; «омоложение» трудового коллектива	Активизация использования имеющегося потенциала; повышение производительности труда, совершенствование технологий реализации трудового потенциала	Концентрация профессионально-квалификационного развития на возможностях предприятия; повышение значимости факторов: «социальный статус персонала» и «корпоративная культура»
Качественные характеристики целей	Обеспечить наем высококвалифицированного персонала в возрасте до 35 лет по категориям, имеющим перспективные и текущие потребности	Разработать и внедрить в основном производстве систему «Внутренний рынок персонала». Обеспечить эффективное функционирование системы «Стратегическое управление персоналом предприятия». Внедрить в практику управления персоналом комплекс методов, стимулирующих повышение квалификации и самообразование персонала; применение «положительных» моделей производственного поведения	Обеспечить профессионально-квалификационное развитие персонала на базе учебного центра предприятия и путем «мультипликации знаний». Разработать и приступить к 2016 г. к реализации программы «Развитие корпоративной культуры предприятия». Сформировать до июля 2016 г. комплекс мер по повышению социального статуса персонала и имиджа предприятия и приступить к их реализации в III квартале 2016 г.
Организационно-экономические мероприятия			

**Шкала оценивания:** 5 балльная.

**Критерии оценивания:**

**5 баллов** (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если задача решена правильно, в установленное преподавателем время или с опережением времени, при этом обучающимся предложено оригинальное (нестандартное) решение, или наиболее эффективное решение, или наиболее рациональное решение, или оптимальное решение.

**4 балла** (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если задача решена правильно, в установленное преподавателем время, типовым способом; допускается наличие несущественных недочетов.

**3 балла** (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если при решении задачи допущены ошибки некритического характера и (или) превышено установленное преподавателем время.

**1 балл** (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если задача не решена или при ее решении допущены грубые ошибки.

### **1.3 ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ**

#### **Тема 1 Кадровая политика организации – основа формирования стратегии управления персоналом**

1 Кадровая политика организации является основой разработки и реализации стратегии развития организации. Выберите направления деятельности, которые являются составляющими кадровой политики:

- 1.1 политика планирования, отбора и найма, подбора и расстановки, высвобождения кадров;
- 1.2 политика применения современных технологических процессов производства продукции (услуг);
- 1.3 политика разработки перспективных информационных кадровых технологий;
- 1.4 политика обеспечения научно-технической информацией;
- 1.5 политика разработки перспективных долгосрочных планов и программ организации.

2 Назовите основную задачу разработки и реализации кадровой политики в рыночной экономике.

3 Кадровая политика организации является основой разработки и реализации стратегии развития организации. Выберите направления деятельности, которые являются составляющими кадровой политики:

- 3.1 политика обучения работников, профориентации и адаптации, переподготовки, аттестации и оценки уровня квалификации, профессионального продвижения;
- 3.2 политика применения современных технологических процессов производства продукции (услуг);
- 3.3 политика разработки перспективных информационных кадровых технологий;
- 3.4 политика обеспечения научно-технической информацией;
- 3.5 политика разработки перспективных долгосрочных планов и программ организации.

4 Назовите наиболее адекватную основу формирования кадровой политики государства:

- 4.1 стратегия и принципы рыночных отношений;
- 4.2 развитие государственного устройства;
- 4.3 государственное стратегическое планирование;
- 4.4 экономическое регулирование устойчивого развития;
- 4.5 политическое регулирование устойчивого развития.

5 Кадровая политика организации является основой разработки и реализации стратегии развития организации. Выберите направления деятельности, которые являются составляющими кадровой политики:

- 5.1 политика организации оплаты и стимулирования труда, мотивации, обеспечения безопасности персонала;
- 5.2 политика применения современных технологических процессов производства продукции (услуг);
- 5.3 политика разработки перспективных информационных кадровых технологий;
- 5.4 политика обеспечения научно-технической информацией;
- 5.5 политика разработки перспективных долгосрочных планов и программ организации.

6 Своевременно регулировать цели в соответствии со стратегией развития организации, ставить проблемы и задачи, находить способы и организовывать достижение целей. Все эти аспекты указывают на:

- 6.1 назначение кадровой политики
- 6.2 социальную работу
- 6.3 планирование развития предприятия
- 6.4 нерациональную стратегию
- 6.5 разработку новой стратегии развития

7 Дайте определение понятия «стратегия».

8 Выделите методические подходы формирования кадровой политики

- 8.1 системно - целевой; ситуационный; межличностный; функционально - стоимостной
- 8.2 функциональный; метод реализации; социальный; статусный
- 8.3 целевой; функциональный; социальный; системный
- 8.4 межличностный; системно - ситуационный; статусный; прогрессивный
- 8.5 стратегический; метод ситуации; регулировки межличностных отношений; социальный

9 Вставьте пропущенное словосочетание. «...»: в области трудовых ресурсов, органов государственного управления, в отношении государственных организаций, в отношении предпринимательских организаций.

- 9.1 виды государственной кадровой политики
- 9.2 сферы социальной деятельности
- 9.3 трудовые аспекты кадровой политики
- 9.4 области регулирования сферы предпринимательства
- 9.5 социально-экономические области

10 Кадровая политика предусматривает в первую очередь формирование «...» управления персоналом организации. Вставьте пропущенное слово.

- 10.1 стратегии
- 10.2 плана
- 10.3 реализации
- 10.4 стабилизации
- 10.5 роста

11 Установите соответствие принципа и его содержания

Принцип профессиональной компетенции	Необходимость искать компромиссы между администрацией и работниками, не отдавать предпочтение интересам организации
--------------------------------------	---

Принцип конкурсности	Соответствие объема заданий, полномочий и ответственности возможностям и способностям работника
Принцип соответствия	Уровень знаний, умений и практических навыков соответствующий требованиям должности
Принцип индивидуальности	Требуемый практический опыт, руководящие способности
Принцип практических достижений	Нравственный и физический облик, интеллектуальные черты, характер
Принцип одинаковой необходимости достижения индивидуальных и организационных целей	Конкурсный отбор кандидатов

#### 12 Установите соответствие принципа и его содержания

Принцип индивидуальной подготовки	Использование планомерной смены должностей для развития персонала
Принцип практической проверки	Индивидуальная подготовка кандидатов на конкретную должность
Принцип соответствия должности	Проведение эффективной стажировки на руководящих должностях
Принцип регулярности оценки индивидуальных качеств и возможностей	Оценка степень соответствия кандидата по определенным критериям
Принцип отбора показателей и процессов оценки	Формирование системы оценки кандидатов на руководящие должности
Принцип ротации	Формирование системы показателей оценки и тестирования персонала

#### 13 Установите соответствие принципа и его содержания

Принцип оценки квалификации	Оценка соответствия знаний, умений и навыков и результатов деятельности
Принцип повышения квалификации	Необходимость мониторинга и изменения должностных инструкций для развития персонала
Принцип самовыражения и саморазвития	Способность и возможность саморазвития
Принцип соответствия оплаты труда объему и сложности выполняемой работы	Создание эффективной система оплаты труда, организация грейдирования персонала
Принцип отбора показателей и процессов оценки	Выявление и использование факторов, влияющих на повышение эффективности труда

#### 14 Установите последовательность этапов кадрово-управленческого процесса формирования государственной политики:

1 Выбор основных форм и методов управления персоналом, разработка научно-методического инструментарий кадрового прогнозирования, планирования и программирования

2 Определение качественных требований к государственным служащим, которые определяются исходя из описания рабочего места служащего и требований к претенденту

на должность; формирование количественных требований, которые связаны с определением потребности в персонале государственных служащих по должностям, квалификационным характеристикам и т.п.; разработка основных принципов кадровой политики по наиболее важным направлениям: подбору и расстановке государственных служащих, формированию и подготовке резерва на административные государственные должности, оценке степени их развития, оплате труда, использованию кадрового потенциала и т.п.

3 Разработка стратегии развития трудовых ресурсов и кадрового потенциала страны, отраслей и регионов, муниципальных образований, стратегически важных предприятий и организаций и т.д.

4 Формирование целей и задач кадровой политики

## **Тема 2 Стратегическое управление организацией как основа стратегического управления персоналом**

1 Термин «стратегическое управление» был введен для различия текущего управления, на уровне хозяйственных подразделений, от долгосрочного управления на высшем уровне руководства:

- 1.1 в 60 - 70-х годах XX века;
- 1.2 в 50 - х годах XX века;
- 1.3 в 80 - х годах XX века;
- 1.4 в 30 - 40 - х годах XX века;
- 1.5 в 20 - 30 - х годах XX века.

2 Назовите автора следующего определения «стратегического управления» - это управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, гибко реагирует на вызов со стороны внешнего окружения, проводит своевременные изменения в организации, позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, ориентируясь в своей деятельности на потребности покупателей, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

3 Какой процесс объединяют следующие этапы: анализ внешней и внутренней среды, миссия организации, формулирование и выбор стратегии, реализация стратегии, оценки и контроля выбранной стратегии:

- 3.1 этапы процесса стратегического управления;
- 3.2 этапы системного анализа;
- 3.3 этапы разработки управленческого решения;
- 3.4 этапы прогнозного процесса;
- 3.5 этапы разработки кадровой политики.

4 Результаты анализа внешней и внутренней среды являются основой

- 4.1 определения миссии и целей организации
- 4.2 разработки системы мотивации
- 4.3 диагностики конфликтов в организации
- 4.4 кадрового консалтинга и аудита
- 4.5 правильного ответа нет

5 На основании каких факторов проводится анализ макроокружения?

- 5.1 состояние экономики, правовое регулирование и управление, политические процессы;
- 5.2 конкурентоспособность данной организации, изучение экономического климата в данной отрасли;

- 5.3 выявления нарушений в организации, экономическое состояние фирмы;
- 5.4 совокупность всех факторов связанных с состоянием всех организаций с такой же деятельностью;
- 5.5 регулировка и стабилизация конкуренции.

6 Назовите анализ, направленный на изучение факторов внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии?

- 6.1 анализ непосредственного окружения;
- 6.2 анализ внешней среды;
- 6.3 анализ макроокружения;
- 6.4 анализ конкурентоспособности;
- 6.5 анализ неприкосновенности.

7 На основании каких факторов проводится PEST-анализ?

- 7.1 экономические, политические социальные и технологические факторы;
- 7.2 конкурентоспособность организации, изучение экономического климата в данной отрасли;
- 7.3 выявления нарушений в организации, экономическое состояние фирмы;
- 7.4 совокупность всех факторов связанных с состоянием всех организаций с такой же деятельностью;
- 7.7 регулировка и стабилизация конкуренции.

8 Определенная формулировка предназначения организации, утверждение того, для чего и по какой причине она существует.

- 8.1 миссия;
- 8.2 цель;
- 8.3 задача;
- 8.4 стратегия развития;
- 8.5 план.

9 Критериями оценки преимуществ одной стратегии по сравнению с другой могут выступать:

- 9.1 все перечисленные варианты ответов;
- 9.2 критерии интенсивности работы;
- 9.3 критерии преимущества в конкурентной борьбе;
- 9.4 критерии степени соответствия;
- 9.5 критерии роста прибыли.

10 В чем заключается сущность стратегической интеграции?

- 10.1 придание целостности сочетанию общей организационной стратегии со стратегией управления персоналом;
- 10.2 придание сочетанию различной организационной стратегии со стратегией социальной стабильности;
- 10.3 придание общего сочетания общей стратегии со стратегией развития предприятия;
- 10.4 придание целостности проекта общей организационной стратегии с конкурентоспособностью организации;
- 10.5 определение перспектив развития персонала.

11 В условиях какой кадровой политики руководство организации не имеет качественного диагноза кадровой ситуации?

- 11.1 пассивной кадровой политики;
- 11.2 активной кадровой политики;



- 11.3 межличностной кадровой политики;
- 11.4 обособленной кадровой политики;
- 11.5 регрессирующей кадровой политики.

12 Стратегия управления персоналом организации, производством, финансами и другими сферами деятельности называется:

- 12.1 корпоративная стратегия;
- 12.2 бизнес-стратегия;
- 12.3 функциональная стратегия;
- 12.4 стратегия производства;
- 12.5 стратегия маркетинга.

13 Генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей – это:

- 13.1 стратегия;
- 13.2 бизнес-стратегия;
- 13.3 функциональная стратегия;
- 13.4 стратегия производства;
- 13.5 стратегия маркетинга.

14 Как называется данный этап в развитии методологии стратегического управления персоналом: «реактивная адаптация, которая наиболее естественна для организации, но требует много времени на осознание неизбежности изменений, выработку новой стратегии и адаптацию к ней системы управления персоналом»

- 14.1 управление на основе гибких экстренных решений;
- 14.2 долгосрочное планирование;
- 14.3 управление на основе контроля за исполнением;
- 14.4 управление на основе предвидения изменений;
- 14.5 тактическое планирование.

15 Как называется данный этап в развитии методологии стратегического управления персоналом: «начали возникать неожиданные явления и темп изменений ускорился, однако не настолько, чтобы нельзя было вовремя предусмотреть будущие тенденции и определить реакцию на них путем выработки соответствующей стратегии управления персоналом»

- 15.1 управление на основе предвидения изменений;
- 15.2 долгосрочное планирование;
- 15.3 управление на основе контроля за исполнением;
- 15.4 управление на основе гибких экстренных решений;
- 15.5 тактическое планирование.

16 В процессе проведения SWOT-анализа изучаются:

- 16.1 возможности и угрозы внешней среды;
- 16.2 экономические, политические социальные и технологические факторы;
- 16.3 конкурентоспособность организации, изучение экономического климата в данной отрасли
- 16.4 выявления нарушений в организации, экономическое состояние фирмы
- 16.5 совокупность всех факторов связанных с состоянием всех организаций с такой же деятельностью

17 В процессе проведения SWOT-анализа изучаются:

- 17.1 сильные и слабые стороны деятельности организации;

- 17.2 экономические, политические социальные и технологические факторы;
- 17.3 конкурентоспособность организации, изучение экономического климата в данной отрасли
- 17.4 выявления нарушений в организации, экономическое состояние фирмы
- 17.5 совокупность всех факторов связанных с состоянием всех организаций с такой же деятельностью

18 Комплекс действий, направленных на повышение деловой активности в финансовой, организационной и других сферах, на усиление мотивации персонала, развитие корпоративной культуры и внутренней структуры организации для достижения поставленных целей осуществляется в процессе стратегического управления на этапе:

- 18.1 реализация стратегии;
- 18.2 целеполагание и постановка задач;
- 18.3 определение миссии организации и стратегических задач;
- 18.4 оценка и контроль реализуемой стратегии;
- 18.5 разработка стратегического плана.

19 Документ, содержащий цель организации, направления ее развития, долгосрочные и краткосрочные задачи – это:

- 19.1 стратегический план;
- 19.2 бизнес-план;
- 19.3 план маркетинга;
- 19.4 финансовый план;
- 19.5 план производства и реализации продукции.

20 Желательное конкретное состояние отдельных характеристик организации, на достижение которых направлена ее деятельность?

- 20.1 миссия;
- 20.2 цель;
- 20.3 задача;
- 20.4 стратегия развития;
- 20.5 план.

21 Установите соответствие

Авторы	Основное содержание стратегии	Стратегии	Период
а) Эндрюс Кеннет Ричмонд	1 Стержневые компетенции	г) Экономическая	4 с 90-х гг. XX в.
б) Майкл Юджин Портер	2 SWOT-анализ	д) Бизнес-стратегии	5 с 80-х гг. XX в.
в) Гэри Хэмел, Прахалад К.К.	3 Конкурентные стратегии	е) Стратегия лидерства	6 с 70-х гг. XX в.

22 Установите последовательность этапов стратегического планирования управления персоналом

- 1 Оценка и контроль результатов стратегии
- 2 Определение миссии, стратегических целей и задач
- 3 Реализация стратегии
- 4 Формулирование и выбор стратегии
- 5 Анализ внешней и внутренней среды организации

### Тема 3 Система стратегического управления персоналом организации

1 Обеспечить скоординированное и адекватное состоянию внешней и внутренней среды формирование трудового потенциала организации в расчете на предстоящий длительный период – это формулировка (продолжите фразу):

- 1.1 цели стратегического управления персоналом;
- 1.2 задачи стратегического управления персоналом;
- 1.3 стратегии управления персоналом;
- 1.4 мотивации управления персоналом;
- 1.5 ресурса стратегического управления персоналом.

2 Субъектом стратегического управления персоналом выступает (продолжите фразу):

- 2.1 служба управления персоналом организации и вовлеченные по роду деятельности высшие линейные и функциональные руководители;
- 2.2 классификация методов регулирования и стабилизации работы персонала;
- 2.3 решение задач, связанных с кадровой политикой организации;
- 2.4 цикл способов развития кадрового состава;
- 2.5 совершенствование системы организации производства.

3 Объектом стратегического управления персоналом является (продолжите фразу):

- 3.1 все ответы правильные;
- 3.2 совокупный трудовой потенциал организации;
- 3.3 динамика его развития;
- 3.4 структуры и целевые взаимосвязи;
- 3.5 политика в отношении персонала.

4 Реализация трудового потенциала выражается следующими функциями:

- 4.1 организация труда, координация трудовой деятельности, мотивация, контроль;
- 4.2 обучение, планирование служебной карьеры, обеспечение социальной стабильности;
- 4.3 анализ трудового потенциала, планирование персонала, наем, отбор (маркетинг) персонала;
- 4.4 формирование корпоративной культуры, формирование имиджа организации;
- 4.5 прием, адаптация, высвобождение.

5 Реализация трудового потенциала выражается следующими функциями:

- 5.1 контроль, компенсации, администрирование, оценка результатов труда;
- 5.2 обучение, планирование служебной карьеры, обеспечение социальной стабильности;
- 5.3 анализ трудового потенциала, планирование персонала, наем, отбор (маркетинг) персонала;
- 5.4 формирование корпоративной культуры, формирование имиджа организации;
- 5.5 прием, адаптация, высвобождение.

6 Развитие трудового потенциала выражается следующими функциями:

- 6.1 контроль, компенсации, администрирование, оценка результатов труда;
- 6.2 обучение, планирование служебной карьеры, обеспечение социальной стабильности;
- 6.3 анализ трудового потенциала, планирование персонала, наем, отбор (маркетинг) персонала;
- 6.4 формирование корпоративной культуры, формирование имиджа организации;
- 6.5 прием, адаптация, высвобождение.

7 Развитие трудового потенциала выражается следующими функциями:

- 7.1 контроль, компенсации, администрирование, оценка результатов труда;

- 7.2 социальное развитие формирование корпоративной культуры; формирование имиджа организации;
- 7.3 анализ трудового потенциала, планирование персонала, наем, отбор (маркетинг) персонала;
- 7.4 формирование корпоративной культуры, формирование имиджа организации;
- 7.5 прием, адаптация, высвобождение.

8 Обеспечение трудовым потенциалом выражается следующими функциями:

- 8.1 контроль, компенсации, администрирование, оценка результатов труда;
- 8.2 социальное развитие формирование корпоративной культуры; формирование имиджа организации;
- 8.3 анализ трудового потенциала, планирование персонала, наем, отбор (маркетинг) персонала;
- 8.4 формирование корпоративной культуры, формирование имиджа организации;
- 8.5 обучение, планирование служебной карьеры, обеспечение социальной стабильности.

9 Обеспечение трудовым потенциалом выражается следующими функциями:

- 9.1 контроль, компенсации, администрирование, оценка результатов труда;
- 9.2 социальное развитие формирование корпоративной культуры; формирование имиджа организации;
- 9.3 прием, адаптация, высвобождение;
- 9.4 формирование корпоративной культуры, формирование имиджа организации;
- 9.5 обучение, планирование служебной карьеры, обеспечение социальной стабильности.

10 Проблемы стратегического управления персоналом можно структурировать по источникам возникновения: проблемы субъекта управления или кадрового менеджмента; проблемы объекта управления или совокупного трудового потенциала организации, в том числе формирования и развития внутреннего рынка рабочей силы; системные проблемы развития организации и стратегического управления персоналом. Установите соответствие.

Источники возникновения	Характеристика проблем
1 Проблемы субъекта управления	а) Субъект управления персоналом недооценивает роль стратегического управления персоналом, не диагностирует проблемы требующие решения б) Проблемы социальной среды в) Проблемы квалификации персонала г) Проблемы внутреннего рынка рабочей силы (РРС): дефицитные категории персонала, возрастные проблемы, несоответствие внутреннего и внешнего рынка рабочей силы д) Отсутствие системы стратегического управления предприятием и персоналом
2 Проблемы объекта управления	
3 Системные проблемы развития организации	

11 Установите соответствие характеристики проблем и причин возникновения

Характеристика проблем	Причины возникновения
1 Субъект управления персоналом недооценивает роль стратегического управления персоналом, не диагностирует проблемы требующие решения	Отсутствие диагностики социальной среды организации и ее влияния на эффективность управления персоналом
Проблемы социальной среды	
	Несоответствие знаний персонала условиям

	внешней среды, недостаточный уровень профессионально-квалификационной подготовки менеджеров по персоналу, отсутствие современных технологий управления персоналом
Проблемы квалификации персонала	Изменение технологий производства и управления
Проблемы внутреннего рынка рабочей силы (РРС): дефицитные категории персонала, возрастные проблемы, несоответствие внутреннего и внешнего рынка рабочей силы	Недооценка стратегического управления как ресурса развития предприятия (организации)
Отсутствие системы стратегического управления предприятием и персоналом	Отсутствие целевого формирования внутреннего рынка рабочей силы

12 Проблемы социальной среды организации возникают?

- 12.1 в субъекте управления персоналом;
- 12.2 в объекте управления персоналом;
- 12.3 в структуре рынка рабочей силы;
- 12.4 в организации в целом;
- 12.5 во внешней среде.

13 Отсутствие методической базы по формированию внутреннего рынка рабочей силы. Данная проблема возникает?

- 13.1 в субъекте управления персоналом;
- 13.2 в объекте управления персоналом;
- 13.3 в структуре рынка рабочей силы;
- 13.4 в организации в целом;
- 13.5 во внешней среде.

14 Отсутствие системы стратегического управления предприятием. Данная проблема возникает?

- 14.1 в субъекте управления персоналом;
- 14.2 в объекте управления персоналом;
- 14.3 в структуре рынка рабочей силы;
- 14.4 в организации в целом;
- 14.5 во внешней среде.

15 Появление дефицита категорий персонала. Данная проблема возникает?

- 15.1 в субъекте управления персоналом;
- 15.2 в объекте управления персоналом;
- 15.3 в структуре рынка рабочей силы;
- 15.4 в организации в целом;
- 15.5 во внешней среде.

16 Упорядоченная и целенаправленная совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых субъектов, объектов и средств стратегического управления персоналом, взаимодействующих в процессе реализации функции «стратегическое управление персоналом». Это определение понятия?

- 16.1 система стратегического управления персоналом;
- 16.2 метод стратегического управления персоналом;
- 16.3 цель стратегического управления персоналом;

- 16.4 трудовой потенциал предприятия;  
 16.5 задача стратегического управления персоналом.

17 Возрастание роли стратегического управления персоналом в настоящее время связано (выберите одну группу факторов).

- 17.1 с высокой моноспециализацией и концентрацией российского производства;  
 17.2 с регионализацией экономики и целенаправленной структурной перестройкой занятости;  
 17.3 с возрастанием конкуренции, с высокой неопределенностью внешней среды и возрастанием темпов изменения внешней среды;  
 17.4 с политическими и социальными изменениями в российском обществе;  
 17.5 в связи со снижением уровня жизни населения.

18 Выберите наиболее адекватное содержанию понятия «трудовой потенциал организации» определение:

- 18.1 способность персонала организации при наличии у него определенных качественных характеристик и соответствующих социально-экономических, организационных условий достигать конечный результат;  
 18.2 совокупность духовных и физических способностей человека, которые он использует при создании потребительских стоимостей;  
 18.3 это часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;  
 18.4 среднесписочная численность персонала предприятия;  
 18.5 инновационный и мотивационный потенциал работников.

19 Дайте определение понятия «маркетинг персонала».

20 Эффект от стратегии управления персоналом на предприятии выражается:

- 20.1 в увеличении выпуска продукции вследствие роста производительности труда;  
 20.2 в повышении удовлетворенности трудом;  
 20.3 в экономии средств, при сокращении сроков обучения в результате подбора высококвалифицированных кадров;  
 20.4 все ответы верны;  
 20.5 в достижении целей развития предприятия.

21 Расположите в правильной временной последовательности основные этапы решения проблемы методом системного анализа: разработка и реализация программы мероприятий, целеполагание, прогнозирование в альтернативных вариантах, выбор альтернативы по совокупности критериев, выявление проблемы, структуризация цели, моделирование объекта управления.

22 Установите соответствие между существенными свойствами систем и их показателями

1 общесистемные свойства	а) состав, связность, организация, сложность, масштабность, пространственный размах, централизованность, объем и др.
2 структурные свойства	б) результативность, ресурсоемкость, оперативность, активность, мощность, мобильность, производительность, быстроедействие, готовность, работоспособность, точность, экономичность и др.
3 функциональные (поведенческие) свойства	в) целостность, устойчивость, наблюдаемость, управляемость, детерминированность, открытость, динамичность и др.

## Тема 4 Разработка стратегии управления персоналом организации

1 Определите тип стратегии организации по следующим характеристикам: принимают проекты с высокой степенью финансового риска, минимальным количеством действий; осуществляют быстрое ресурсное удовлетворение всех требований заказчика; организация занимает активную позицию на рынке.

- 1.1 предпринимательская стратегия;
- 1.2 стратегия динамического роста;
- 1.3 стратегия прибыльности;
- 1.4 ликвидационная стратегия;
- 1.5 стратегия круговорота (циклическая).

### 2 Установите соответствие

Тип стратегии	Характерные черты стратегии организации	Характерные черты стратегии управления персоналом
1 Стратегия предпринимательства	а) Продажа большей части активов. Сокращение объемов производства и услуг. Попытки спасти предприятие не предпринимаются	е) 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.
2 Стратегия динамического роста	б) 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	ж) 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
3 Стратегия максимизации прибыли	в) Суть данной стратегии раскрывается в ее названии. Основные усилия в управлении сосредоточены на поиске резервов сокращения затрат и снижения себестоимости продукции. Все внимание - росту производительности	з) 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
4 Стратегия выживания	г) Степень риска в работе организации сравнительно	к) Наем персонала максимально снижен. Происходит сокращение штатов и расходов на социальные нужды. Пересматриваются основные

	<p>невысока. Работа строится в основном по отлаженным, стандартным схемам. Критерии оценки результатов деятельности связаны с увеличением объемов и ростом эффективности</p>	<p>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</p>
5 Стратегия ликвидации	<p>д) Работа преимущественно на основе проектов с высокой степенью финансового риска</p>	<p>л) Стремление использовать дешевую рабочую силу. Применяются стандартизированные процедуры найма. Жесткая политика в области оплаты труда. Меры стимулирования труда направлены на увеличение выработки продукции В программах обучения акцент делается на изучение методов повышения производительности. Перспективы служебного продвижения небольшие</p>

3 Определите тип стратегии организации по следующим характеристикам: в данной стратегии основной целью является сохранение существующего уровня прибылей; финансовые затраты минимизируются, возможно даже прекращение найма; система управления находится на высоком уровне развития; процесс управления строго алгоритмизирован.

- 3.1 предпринимательская стратегия;
- 3.2 стратегия динамического роста;
- 3.3 стратегия прибыльности;
- 3.4 ликвидационная стратегия;
- 3.5 стратегия круговорота (циклическая).

4 Определите тип стратегии организации по следующим характеристикам: осуществляется продажа активов, минимизируются возможные убытки, возможно сокращение работников; ожидается дальнейшее падение прибылей; основные направления деятельности сокращаются.

- 4.1 предпринимательская стратегия;
- 4.2 стратегия динамического роста;
- 4.3 стратегия прибыльности;
- 4.4 ликвидационная стратегия;
- 4.5 стратегия круговорота (циклическая).

5 Определите тип стратегии организации по следующим характеристикам: основная цель - сохранение организации и ее персонала; меры по сокращению затрат и персонала осуществляются для приобретения стабильности на краткосрочную и долгосрочную перспективу; стратегия нацелена на «выживание» в условиях кризиса.

- 5.1 предпринимательская стратегия;
- 5.2 стратегия динамического роста;
- 5.3 стратегия прибыльности;
- 5.4 ликвидационная стратегия;
- 5.5 стратегия круговорота (циклическая).

6 В условиях данной стратегии осуществляется поиск и привлечение работников-новаторов, инициативных, контактных, с долговременной ориентацией, готовых



рисковать, не боящихся ответственности; разрабатывается концепция использования в организации человеческих ресурсов для достижения поставленных целей.

- 6.1 предпринимательская стратегия;
- 6.2 стратегия динамического роста;
- 6.3 стратегия прибыльности;
- 6.4 ликвидационная стратегия;
- 6.5 стратегия круговорота (циклическая).

7 В условиях данной стратегии сотрудники должны быть организационно закреплены, обладать гибкостью в изменяющихся условиях, быть проблемно ориентированными и тесно сотрудничать в процессе работы по достижению целей, акценты в оценке персонала делаются на формирование системы четких оценочных критериев.

- 7.1 предпринимательская стратегия;
- 7.2 стратегия динамического роста;
- 7.3 стратегия прибыльности;
- 7.4 ликвидационная стратегия;
- 7.5 стратегия круговорота (циклическая).

8 В условиях данной стратегии затраты на персонал минимальны; в управлении персоналом ориентируются на рост прибыли и эффективности; оценка персонала осуществляется по ограниченному количеству критериев, тщательно отобранных, значимых для достижения целей роста прибыли организации.

- 8.1 предпринимательская стратегия;
- 8.2 стратегия динамического роста;
- 8.3 стратегия прибыльности;
- 8.4 ликвидационная стратегия;
- 8.5 стратегия круговорота (циклическая).

9 В условиях данной стратегии ориентируются на потребность в работниках на короткое время, узкой ориентации, без большой приверженности организации, возможно сокращение персонала; обучение только по служебной необходимости; оценка персонала формальная.

- 9.1 предпринимательская стратегия;
- 9.2 стратегия динамического роста;
- 9.3 стратегия прибыльности;
- 9.4 ликвидационная стратегия;
- 9.5 стратегия круговорота (циклическая).

10 В условиях данной стратегии требуются разносторонние развитые работники; разрабатывается система оплаты труда основанная на оценке результатов работников; создается система стимулирования, обучения и продвижения работников; возможно высвобождение персонала в связи с изменением направлений деятельности организации.

- 10.1 предпринимательская стратегия;
- 10.2 стратегия динамического роста;
- 10.3 стратегия прибыльности;
- 10.4 ликвидационная стратегия;
- 10.5 стратегия круговорота (циклическая).

11 Определите задачи основных составляющих стратегии управления персоналом в условиях стратегического управления в области отбора и расстановки персонала.

12 Определите задачи основных составляющих стратегии управления персоналом в

условиях тактического управления в области отбора и расстановки персонала.

13 Выделите задачи основных составляющих стратегии управления персоналом в условиях оперативного управления в области отбора и расстановки персонала:

13.1 определить характеристики работников, требующихся организации на длительную перспективу, спрогнозировать изменения внешней и внутренней среды;

13.2 составить штатное расписание, разработать план набора, разработать схему передвижения работников;

13.3 выбрать критерии отбора кадров, разработать план действий на рынке рабочей силы;

13.4 разработать пятилетний план развития системы оплаты работников;

13.5 создать ежегодную систему оценок работников.

14 Выделите задачи основных составляющих стратегии управления персоналом в условиях стратегического управления в области развития персонала:

14.1 оценить способность имеющихся кадров к необходимой в будущем перестройке и работе в новых условиях, создать систему прогнозирования изменений организации;

14.2 разработать общую программу управления развитием персонала, разработать меры поощрения саморазвития работников, проработать вопросы организационного развития;

14.3 разработать систему повышения квалификации и тренинга работников;

14.4 разработать пятилетний план развития системы оплаты работников;

14.5 создать ежегодную систему оценок работников.

15 Выделите задачи основных составляющих стратегии управления персоналом в условиях тактического управления в области развития персонала:

15.1 оценить способность имеющихся кадров к необходимой в будущем перестройке и работе в новых условиях, создать систему прогнозирования изменений организации;

15.2 разработать общую программу управления развитием персонала, разработать меры поощрения саморазвития работников, проработать вопросы организационного развития;

15.3 разработать систему повышения квалификации и тренинга работников;

15.4 разработать пятилетний план развития системы оплаты работников;

15.5 создать ежегодную систему оценок работников.

16 Выделите задачи основных составляющих стратегии управления персоналом в условиях оперативного управления в области развития персонала:

16.1 оценить способность имеющихся кадров к необходимой в будущем перестройке и работе в новых условиях, создать систему прогнозирования изменений организации;

16.2 разработать общую программу управления развитием персонала, разработать меры поощрения саморазвития работников, проработать вопросы организационного развития;

16.3 разработать систему повышения квалификации и тренинга работников;

16.4 разработать пятилетний план развития системы оплаты работников;

16.5 создать ежегодную систему оценок работников.

17 Выделите задачи основных составляющих стратегии управления персоналом в условиях стратегического управления в области оценки персонала:

17.1 сформировать систему критериальной оценки на длительную перспективу, используя различные средства оценки будущего, дать предварительную оценку потенциала будущего персонала в динамике;

17.2 создать обоснованную систему оценок персонала в текущих условиях с учетом будущего развития;

17.3 создать ежегодную систему оценок работников, организовать повседневную систему контроля;

17.4 разработать пятилетний план развития системы оплаты работников;

17.5 разработать систему премирования.

18 Выделите задачи основных составляющих стратегии управления персоналом в условиях тактического управления в области оценки персонала:

18.1 сформировать систему критериальной оценки на длительную перспективу, используя различные средства оценки будущего, дать предварительную оценку потенциала будущего персонала в динамике;

18.2 создать обоснованную систему оценок персонала в текущих условиях с учетом будущего развития;

18.3 создать ежегодную систему оценок работников, организовать повседневную систему контроля;

18.4 разработать пятилетний план развития системы оплаты работников;

18.5 разработать систему премирования.

19 Выделите задачи основных составляющих стратегии управления персоналом в условиях оперативного управления в области оценки персонала:

19.1 сформировать систему критериальной оценки на длительную перспективу, используя различные средства оценки будущего, дать предварительную оценку потенциала будущего персонала в динамике;

19.2 создать обоснованную систему оценок персонала в текущих условиях с учетом будущего развития;

19.3 создать ежегодную систему оценок работников, организовать повседневную систему контроля;

19.4 разработать пятилетний план развития системы оплаты работников;

19.5 разработать систему премирования.

20 Выделите задачи основных составляющих стратегии управления персоналом в условиях стратегического управления в области планирования служебного продвижения:

20.1 построить долговременную систему, обеспечивающую сочетание необходимых гибкости и стабильности, связать ее с общей стратегией бизнеса;

20.2 определить ступени продвижения работников, связать индивидуальные устремления работников с задачами организации;

20.3 обеспечить подбор на отдельные рабочие места подходящих сотрудников, разработать планы ближайших кадровых перемещений;

20.4 разработать пятилетний план развития системы оплаты работников;

20.5 разработать систему премирования.

21 Определите последовательность этапов проведения SWOT-анализа:

1 составление матрицы SWOT-анализа

2 анализ сильных и слабых сторон организации и управления персоналом

3 разработка стратегий для полей матрицы SWOT-анализа

4 анализ возможностей и угроз внешней среды

## **Тема 5 Реализация стратегии управления персоналом**

1 Этап внедрения стратегии управления персоналом включает:

1.1 разработку плана внедрения стратегии управления персоналом, разработку стратегических планов подразделений системы управления персоналом в целом, активизацию стартовых мероприятий по внедрению стратегии;

1.2 определение соответствия или отличия реализуемой стратегии управления персоналом состоянию внешней и внутренней среды, выделение направлений изменений в стратегическом планировании, выбор альтернативных стратегий;

- 1.3 контроль состояния систем стратегического управления персоналом и управления персоналом;
- 1.4 контроль соответствия стратегии состоянию внешней среды;
- 1.5 формулировку цели развития персонала предприятия.

2 Назовите цель стратегического контроля.

3 Установите последовательность этапов процесса разработки решений с использованием сценарного подхода и сбалансированной системы показателей:

- 1 разработать стратегию управления персоналом как основы сбалансированного развития предприятия
- 2 оценить экономический потенциал объекта исследования и проанализировать взаимодействие внешней и внутренней среды
- 3 разработать стратегическую карту сбалансированной системы показателей для реализации выбранного сценария
- 4 выбрать рациональную стратегию ведения бизнеса предприятия адекватную внешней среде и прогнозному фону на основе результатов сценарного анализа и прогноза
- 5 исследовать проблемы и факторы развития исследуемого объекта в условиях действующего прогнозного фона;

5 Установите соответствие характеристик внешней среды и возможностей и угроз в области развития персонала и организации в процессе SWOT-анализа?

- 1 высокое качество продукции (услуг) за счет квалифицированной рабочей силы.
- 2 слабые позиции в области кадровой политики по сравнению с конкурентами
- 3 возможность привлечения большего числа кандидатов на вакантные должности
- 4 благоприятный имидж организации у покупателей
- 5 высвобождение рабочих мест из-за сокращения объема производства продукции, услуг и др.
- 6 неблагоприятные демографические изменения.

а) возможности

б) угрозы

6 Внедрение стратегии управления персоналом включает:

- 6.1 распределение необходимых ресурсов, определение средств ее реализации, сроков исполнения, ответственных исполнителей;
- 6.2 формирование системы управления персоналом «подбор, адаптация, мотивация, аттестация, ротация»;
- 6.3 контроль состояния систем стратегического управления персоналом и управления персоналом, контроль соответствия стратегии состоянию внешней среды, контроль соответствия стратегии внутренней среде хозяйствования;
- 6.4 формирование организационной структуры управления, распределение функций и поручений, формирование системы мотивации;
- 6.5 формулировка цели развития персонала предприятия, постановка задач для ее достижения, разработка организационно-методических мероприятий по решению задач и достижению целей.

7 Какая характеристика внешней среды по вашему мнению может быть отнесена к возможностям в области развития персонала и организации в процессе SWOT-анализа?

- 7.1 неблагоприятная социально-экономическая политика в стране;
- 7.2 неблагоприятные демографические изменения;
- 7.3 ухудшение системы социального обеспечения в городе, районе;

- 7.4 слабые позиции в области кадровой политики по сравнению с конкурентами;
- 7.5 возможность привлечения большего числа кандидатов на вакантные должности.

8 Какая характеристика внешней среды по вашему мнению может быть отнесена к возможностям в области развития персонала и организации в процессе SWOT-анализа?

- 8.1 неблагоприятная социально-экономическая политика в стране;
- 8.2 неблагоприятные демографические изменения;
- 8.3 ухудшение системы социального обеспечения в городе, районе;
- 8.4 слабые позиции в области кадровой политики по сравнению с конкурентами;
- 8.5 благоприятный имидж организации у покупателей.

9 Какая характеристика внешней среды по вашему мнению может быть отнесена к возможностям в области развития персонала и организации в процессе SWOT-анализа?

- 9.1 неблагоприятная социально-экономическая политика в стране;
- 9.2 неблагоприятные демографические изменения;
- 9.3 ухудшение системы социального обеспечения в городе, районе;
- 9.4 слабые позиции в области кадровой политики по сравнению с конкурентами;
- 9.5 высокое качество продукции (услуг) за счет квалифицированной рабочей силы.

10 Какая характеристика внешней среды по вашему мнению может быть отнесена к угрозам в области развития персонала и организации в процессе SWOT-анализа?

- 10.1 наличие лучшей стратегии в области персонала и кадровой политики по сравнению с конкурентами;
- 10.2 выгодное местонахождение организации;
- 10.3 возможность привлечения большего числа кандидатов на вакантные должности;
- 10.4 высокий уровень производительности труда по сравнению с конкурентами;
- 10.5 неблагоприятные демографические изменения.

11 Назовите одно из основных правил успешной реализации стратегии управления персоналом:

- 11.1 цели, стратегии, задачи по управлению персоналом должны быть тщательно и своевременно доведены до всех работников организации;
- 11.2 снижение текучести персонала;
- 11.3 использование услуг тренинговых центров;
- 11.4 повышение заработной платы сотрудников организации;
- 11.5 увеличение численности службы управления персоналом.

12 Назовите одно из основных правил успешной реализации стратегии управления персоналом:

- 12.1 разработка плана реализации стратегии в виде целевых установок по состоянию и развитию трудового потенциала и фиксирование достижения каждой цели;
- 12.2 снижение текучести персонала;
- 12.3 использование услуг тренинговых центров;
- 12.4 повышение заработной платы сотрудников организации;
- 12.5 увеличение численности службы управления персоналом.

13 Назовите одно из основных правил успешной реализации стратегии управления персоналом:

- 13.1 поступление всех необходимых для реализации ресурсов (материальных, оборудования, оргтехники, финансовых и др.);
- 13.2 снижение текучести персонала;
- 13.3 использование услуг тренинговых центров;

- 13.4 повышение заработной платы сотрудников организации;
- 13.5 увеличение численности службы управления персоналом.

14 Назовите инструменты реализации стратегии управления персоналом:

- 14.1 кадровое планирование, разработка планов развития персонала, в том числе его обучения и служебного продвижения;
- 14.2 разработка генетических и нормативно-целевых прогнозов, целеполагание и структуризация целей;
- 14.3 анализ внешней и внутренней среды, формулировка миссии и стратегических целей развития персонала организации;
- 14.4 оптимизация численности, разработка методики аттестации персонала, ротация персонала;
- 14.5 исследование социально-экономических процессов внешней и внутренней среды предприятия.

15 Назовите инструменты реализации стратегии управления персоналом:

- 15.1 решение социальных проблем, мотивирование и вознаграждение;
- 15.2 разработка генетических и нормативно-целевых прогнозов, целеполагание и структуризация целей;
- 15.3 анализ внешней и внутренней среды, формулировка миссии и стратегических целей развития персонала организации;
- 15.4 оптимизация численности, разработка методики аттестации персонала, ротация персонала;
- 15.5 исследование социально-экономических процессов внешней и внутренней среды предприятия.

16 Назовите одну из основных управленческих задач процесса реализации стратегии управления персоналом:

- 16.1 создание эффективной оргструктуры системы управления персоналом;
- 16.2 управление конфликтами в организации;
- 16.3 управление текучестью кадров;
- 16.4 проведение «мозговых штурмов» и других экспертных оценок;
- 16.5 исследование внешней и внутренней среды.

17 Назовите одну из основных управленческих задач процесса реализации стратегии управления персоналом:

- 17.1 осуществление стратегического лидерства;
- 17.2 управление конфликтами в организации;
- 17.3 управление текучестью кадров;
- 17.4 проведение «мозговых штурмов» и других экспертных оценок;
- 17.5 исследование внешней и внутренней среды.

18 Назовите одну из основных управленческих задач процесса реализации стратегии управления персоналом:

- 18.1 внедрение технологий для совершенствования управления персоналом;
- 18.2 управление конфликтами в организации;
- 18.3 управление текучестью кадров;
- 18.4 проведение «мозговых штурмов» и других экспертных оценок;
- 18.5 исследование внешней и внутренней среды.

19 Основной целью службы управления персоналом является:

- 19.1 обеспечение организации кадрами, их эффективное использование,

- профессиональное и социальное развитие;
- 19.2 разработка кадровой политики, концепции управления персоналом;
- 19.3 разработка программы профориентации и адаптации персонала;
- 19.4 разработка системы стимулирования и трудовой мотивации;
- 19.5 повышение оплаты труда персонала.

- 20 Выберите определение понятия «стратегический аутсорсинг».
- 20.1 стратегия управления персоналом, основанная на использовании предприятием потенциала других организаций;
- 20.2 метод стратегического управления персоналом;
- 20.3 принцип стратегического управления персоналом;
- 20.4 фактор стратегического управления персоналом;
- 20.5 основная задача управления персоналом.

**Шкала оценивания:** 5 балльная.

**Критерии оценивания:**

Каждый вопрос (задание) в тестовой форме оценивается по дихотомической шкале: выполнено – 1 балл, не выполнено – 0 баллов.

Применяется следующая шкала перевода баллов в оценку по 5-балльной шкале:

- **11 - 12 баллов** соответствуют оценке «отлично»;
- **9 - 10 баллов** – оценке «хорошо»;
- **6 - 8 баллов** – оценке «удовлетворительно»;
- **5 баллов и менее** – оценке «неудовлетворительно».

#### **1.4 ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ**

- 1 Кадровое программирование (компетенции организации и компетентности персонала)
- 2 Проектирование профилей компетентностей персонала организации
- 3 Регулирование процессов формирования необходимого кадрового ресурса
- 4 Создание эффективных коммуникативных сетей и развитие групп в организации
- 5 Диагностика человеческого капитала в организации
- 6 Развитие кадрового потенциала компании
- 7 Совершенствование технологии проектирования кадровой стратегии
- 8 Разработка и реализация кадровых проектов
- 9 Повышение эффективности кадровых стратегий
- 10 Методы и процедуры стратегического ассесмента
- 11 Разработка системы мониторинга человеческих ресурсов в организации
- 12 Стратегическое лидерство в формировании команды
- 13 Управление процессами личностного развития в рамках процедур командообразования
- 14 Сценарный анализ кадровых процессов организации
- 15 Регулирование трансформации корпоративной культуры организации адекватной стратегическим изменениям
- 16 Управление стратегическими изменениями в управлении персоналом
- 17 Прогнозирование и планирование в разработке стратегии управления персоналом
- 18 Прогнозирование потребности в трудовых ресурсах предприятия
- 19 Прогнозирование и планирование кадрового обеспечения устойчивого развития предприятия
- 20 Прогнозирование и стратегическое планирование социального развития предприятия
- 21 Прогнозирование и стратегическое планирование развития персонала предприятия
- 22 Планирование социального развития коллектива

**Шкала оценивания:** 5 балльная.

**Критерии оценивания** (нижеследующие критерии оценки являются примерными и могут корректироваться):

**5 баллов** (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если тема реферата раскрыта полно и глубоко, при этом убедительно и аргументированно изложена собственная позиция автора по рассматриваемому вопросу; структура реферата логична; изучено большое количество актуальных источников, грамотно сделаны ссылки на источники; самостоятельно подобран яркий иллюстративный материал; сделан обоснованный убедительный вывод; отсутствуют замечания по оформлению реферата.

**4 балла** (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если тема реферата раскрыта полно и глубоко, сделана попытка самостоятельного осмысления темы; структура реферата логична; изучено достаточное количество источников, имеются ссылки на источники; приведены уместные примеры; сделан обоснованный вывод; имеют место незначительные недочеты в содержании и (или) оформлении реферата.

**3 балла** (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если тема реферата раскрыта неполно и (или) в изложении темы имеются недочеты и ошибки; структура реферата логична; количество изученных источников менее рекомендуемого, сделаны ссылки на источники; приведены общие примеры; вывод сделан, но имеет признаки неполноты и неточности; имеются замечания к содержанию и (или) оформлению реферата.

**2 балла** (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если содержание реферата имеет явные признаки плагиата и (или) тема реферата не раскрыта и (или) в изложении темы имеются грубые ошибки; материал не структурирован, излагается непоследовательно и сбивчиво; количество изученных источников значительно менее рекомендуемого, неправильно сделаны ссылки на источники или они отсутствуют; не приведены примеры или приведены неверные примеры; отсутствует вывод или вывод расплывчат и неконкретен; оформление реферата не соответствует требованиям.

## ***1.5 МУЛЬТИМЕДИЙНЫЕ ПРЕЗЕНТАЦИИ***

*Темы для разработки мультимедийных презентаций*

- 1 Разработка и реализация кадровых стратегий в различных отраслях и сферах деятельности (по выбору студента)
- 2 Проблемы современного стратегического планирования в управлении персоналом
- 3 Разработка и реализация кадровых стратегий по результатам фактографических и экспертных прогнозов
- 4 Разработка и реализация кадровых стратегий в VUCA-мире
- 5 Разработка и реализация кадровых стратегий в BANI-мире

## ***1.6 ДЕЛОВАЯ ИГРА***

**Тема 4 Стратегия управления персоналом организации**

Наименование игры: Мозговой штурм

Перечень ролей: Эксперты

Концепция игры: проводится деловая игра «Мозговой штурм» для разработки стратегии управления персоналом предприятия (организации). Студенты выступают экспертами, генерирующими идеи решения проблемной ситуации в соответствии с технологией мозгового штурма. После деструкции идей составляется окончательный перечень идей в виде «дерева целей».



Ожидаемый результат: стратегия управления персоналом предприятия.

**Шкала оценивания:** 5 балльная.

**Критерии оценивания** (нижеследующие критерии оценки являются примерными и могут корректироваться):

**3 балла** (или оценка «**отлично**») выставляется обучающемуся, если он принимает активное участие в деловой игре и полностью справляется с порученной ему ролью, выполняя требуемые от него трудовые действия и проявляя способность применять на практике необходимые для этого знания, умения и навыки; легко откликается на развитие и неожиданные повороты игрового «профессионального» сюжета, создаваемого преподавателем в режиме реального времени; свободно и эффективно взаимодействует с другими участниками игры (своими «деловыми» партнерами); задания, полученные в ходе игры, выполнены точно и правильно; при обсуждении результатов игры демонстрирует способность к профессиональной саморефлексии.

**2 балла** (или оценка «**хорошо**») выставляется обучающемуся, если он хорошо ориентируется в искусственно созданной «профессиональной» ситуации, при выполнении своей роли демонстрирует активность и готовность выполнять необходимые трудовые действия, допуская отдельные недочеты; адекватно реагирует на развитие и неожиданные повороты игрового «профессионального» сюжета, создаваемого преподавателем в режиме реального времени; старается «профессионально» взаимодействовать с другими участниками игры (своими «деловыми» партнерами); задания, полученные в ходе игры, выполнены с небольшими недочетами; при обсуждении результатов игры проявляет критичность по отношению к самому себе.

**1 балл** (или оценка «**удовлетворительно**») выставляется обучающемуся, если он нуждается в посторонней помощи при выполнении трудовых действий, выполняя доверенную ему роль в искусственно созданной «профессиональной» ситуации; при выполнении своей роли демонстрирует неполноту собственных знаний, вследствие чего пассивен и испытывает затруднения при неожиданном развитии игрового «профессионального» сюжета, создаваемого преподавателем в режиме реального времени; неуверенно взаимодействует с другими участниками игры (своими «деловыми» партнерами); задания, полученные в ходе игры, выполнены с ошибками; при обсуждении результатов игры пассивен, внешнюю оценку предпочитает самооценке.

**0 баллов** (или оценка «**неудовлетворительно**») выставляется обучающемуся, если он не справился с выполнением трудовых действий, необходимых по доставшейся ему роли в искусственно созданной «профессиональной» ситуации; при выполнении своей роли демонстрирует отсутствие элементарных знаний, вследствие чего пассивен и теряется при неожиданном развитии игрового «профессионального» сюжета, создаваемого преподавателем в режиме реального времени; вынужденно и неэффективно взаимодействует с другими участниками игры (своими «деловыми» партнерами); задания, полученные в ходе игры, не выполнены или выполнены с грубыми ошибками; при обсуждении результатов игры не способен дать адекватную профессиональную оценку своим действиям.

## ***1.7 ОПИСАНИЕ КОНКРЕТНЫХ СИТУАЦИЙ***

### **Тема 1 Кадровая политика организации – основа формирования стратегии управления персоналом**

На примере конкретной организации (ОАО «Газпром») проанализируйте процесс формирования кадровой политики и стратегии. По результатам анализа подготовьте ответы на следующие вопросы.

1 Как влияет кадровая политика государства на процесс управления персоналом выбранной организации?

2 Назовите нормативные документы в управлении персоналом, которые разработаны и приняты в данной организации? Опишите место и роль кадровой политики в политике организации?

3 Как реализуются принципы отдельных направлений кадровой политики организации? Определите тип кадровой политики данной организации.

4 Объясните взаимосвязь политики и стратегии управления персоналом изучаемой организации. Назовите основные направления реализации кадровой политики и стратегии.

5 Определите цели управления персоналом организации. Как взаимодействует стратегия управления персоналом с общей стратегией управления персоналом? Влияет ли реализация кадровой политики и стратегии на конкурентоспособность организации? Внесите Ваши предложения по совершенствованию управления персоналом.

## **Тема 2 Стратегическое управление организацией как основа стратегического управления персоналом**

Студент выбирает объект исследования, осуществляет поиск информации, применяет актуальные методы и способы обработки и анализа информации для применения инструментария анализа внешней и внутренней среды.

Формулирует выводы для разработки стратегии управления персоналом и представляет их в удобной для него форме (документ Word, презентация) с учетом использования современных интернет-технологий бизнеса, бизнесграфики и презентационных технологий в менеджменте организации.

### *Задание*

1 Охарактеризовать исследуемое предприятие (хозяйствующий субъект) и дать характеристику кадрового потенциала организации.

2 Провести PEST-анализ (STEP-анализ) исследуемого предприятия (хозяйствующего субъекта) и персонала, сделать выводы.

3 Применить SWOT-анализ для анализа сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей исследуемого предприятия (хозяйствующего субъекта) и персонала, сделать выводы;

4 Провести SNW-анализ для оценки внутренней среды исследуемого предприятия (хозяйствующего субъекта) и персонала, сделать выводы.

## **Тема 3 Система стратегического управления персоналом организации**

Получите у преподавателя характеристику предприятия «Х» и выполните следующие задания.

1 Сформулируйте миссию и девиз организации.

2 Назовите конкретные цели, отражающие миссию (технологические, организационные, кадровые, касающиеся взаимодействия с другими организациями).

3 Охарактеризуйте возможных партнеров организации

4 Опишите «профессиональный портрет» желаемого сотрудника организации

5 Сформулируйте основные корпоративные принципы формирования системы стратегического управления персоналом:

– в области отбора, обучения и продвижения персонала;

– в области стимулирования труда;

– в области кадрового аудита;

– предложите программу кадровых мероприятий.

6 Охарактеризуйте структуру системы стратегического управления персоналом

#### Тема 4 Стратегия управления персоналом организации

Существует несколько типов (вариантов) стратегий организации: предпринимательства, динамического роста, максимизации прибыли, выживания, ликвидации.

Стратегия управления персоналом в данном задании обусловлена общей стратегией организации. Располагая основными характеристиками стратегии организации, следует сформулировать основные элементы стратегии управления персоналом. Стратегия управления персоналом реализуется службой управления персоналом и линейными руководителями как органичная часть общей стратегии организации. Стратегия организации и стратегия управления персоналом разрабатываются как единое целое, поэтому специалисты службы управления персоналом вовлечены в разработку стратегии организации. Ведь именно персоналу предстоит, во-первых, реализовать ту или иную стратегию организации по всем ее составляющим, во-вторых, испытать обоснованность и продуктивность избранной стратегии на себе. Используя описания названных стратегий и составных элементов технологии управления персоналом необходимо разработать соответствующие стратегии управления персоналом.

В стратегии управления персоналом необходимо отразить такие направления как: основы кадровой политики; подбор и найм персонала; профессиональная и социально-психологическая адаптация вновь принятых работников; оценка и аттестация персонала; стимулирование и мотивация персонала; развитие (включающее обучение, профессиональное и карьерное продвижение); социальное обеспечение и защита работников; высвобождение, правовое и информационное обеспечение функционирования системы управления персоналом и др.

После ознакомления с заданием и содержанием необходимо сформулировать идеи для заполнения правого столбца теми характеристиками стратегии управления персоналом, которые, на их взгляд, соответствуют данной стратегии организации.

Таблица 4 – Взаимосвязь стратегий организации и управления персоналом

Тип стратегии	Характерные черты стратегии организации	Характерные черты стратегии управления персоналом
Стратегия предпринимательства	Работа преимущественно на основе проектов с высокой степенью финансового риска	
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	
Стратегия максимизации прибыли	Суть данной стратегии раскрывается в ее названии. Основные усилия в управлении сосредоточены на поиске резервов сокращения затрат и снижения себестоимости продукции Все внимание - росту производительности	
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	
Стратегия ликвидации	Продажа большей части активов. Сокращение объемов производства и услуг. Попытки спасти предприятие не предпринимаются	

## Тема 5 Реализация стратегии управления персоналом

Реализация стратегии развития организации и персонала требует формирования корпоративной культуры и повышения эффективности сотрудников. Достижение стратегических целей предприятия общественного питания кафе правильного питания «Территория баланса» осуществляется на основе корпоративной HR–стратегии: привлечение специалистов высокого уровня, способных участвовать в реализации стратегических целей предприятия; ориентация на формирование кадрового состава «завтрашнего дня»; создание массовой прослойки молодых специалистов и их закрепление на предприятии; формирование имиджа предприятия общественного питания среди потребителей и укрепление корпоративного бренда; создание условий для карьерного роста, возможности реализации потенциала сотрудников; разработка кодекса внутрифирменной этики и развитие корпоративной культуры.

Рассмотрите основные направления внедрения Well-being концепции в организации кафе правильного питания «Территория баланса». Для разработки концепции выделите основные факторы, которые влияют на благополучие сотрудников: физическое состояние сотрудников; психологическая устойчивость; комфортная рабочая среда; финансовая стабильность; возможность профессионального роста.

Ключевые составляющие благополучия сотрудников по факторам приведены в таблице 5.

Таблица 5 – Разработка и оценка стоимости реализации Well-being концепции кафе правильного питания «Территория баланса»

Факторы благополучия сотрудников	Мероприятия	Примерные затраты на реализацию
Физическое состояние сотрудников	1 Телемедицина 2 Диспансеризация и вакцинация сотрудников 3 Спортивные занятия и соревнования с привлечением населения 4 Программа отказа от вредных привычек 5 Вебинары по правильному питанию 6 Недели и дни здоровья 7 Марафон по правильным пищевым привычкам 8 Рациональное планирование рабочего пространства	
Финансовое благополучие	1 Вебинары по финансовому благополучию 2 Семинары по финансовой грамотности и экономической культуре 3 Помощь в оформлении налоговых вычетов 4 Планирование бюджета	
Социальное благополучие	1 Онлайн-уроки по безопасности 2 Вебинары по семейному и наследственному праву 3 Семейные мастер-классы с привлечением населения	
Эмоциональное благополучие	1 Линия психологической поддержки 2 День развития: вебинары –«Эмоциональный интеллект» «Как бороться со стрессом», «Как войти в ресурсное состояние» 3 Кабинет психологической помощи, консультации психолога онлайн	
Профессиональное благополучие	1 Индивидуальное карьерное консультирование 2 Развитие компетенций, обучение	

### Задание

Конкретизируйте мероприятия реализации стратегии и Well-being концепции по ключевым составляющим благополучия и оцените примерные затраты на их реализацию (заполните графу 3 в таблице 5).

## **2 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

### ***2.1 БАНК ВОПРОСОВ И ЗАДАНИЙ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ***

#### **1 Вопросы в закрытой форме**

**Тест по теме «Кадровая политика организации – основа формирования стратегии управления персоналом»**

1 Кадровая политика организации является основой разработки и реализации стратегии развития организации. Выберите направления деятельности, которые являются составляющими кадровой политики:

- 1.1 политика планирования, отбора и найма, подбора и расстановки, высвобождения кадров;
- 1.2 политика применения современных технологических процессов производства продукции (услуг);
- 1.3 политика разработки перспективных информационных кадровых технологий;
- 1.4 политика обеспечения научно-технической информацией;
- 1.5 политика разработки перспективных долгосрочных планов и программ организации.

2 Основной задачей разработки и реализации кадровой политики в рыночной экономике является:

- 2.1 максимально эффективное использование кадрового потенциала;
- 2.2 регулировка социальных процессов;
- 2.3 контроль производственных процессов;
- 2.4 разработка планов реализации продукции;
- 2.5 полное подчинение персонала органам управления.

3 Кадровая политика организации является основой разработки и реализации стратегии развития организации. Выберите направления деятельности, которые являются составляющими кадровой политики:

- 3.1 политика обучения работников, профориентации и адаптации, переподготовки, аттестации и оценки уровня квалификации, профессионального продвижения;
- 3.2 политика применения современных технологических процессов производства продукции (услуг);
- 3.3 политика разработки перспективных информационных кадровых технологий;
- 3.4 политика обеспечения научно-технической информацией;
- 3.5 политика разработки перспективных долгосрочных планов и программ организации.

4 Назовите наиболее адекватную основу формирования кадровой политики государства:

- 4.1 стратегия и принципы рыночных отношений;
- 4.2 развитие государственного устройства;
- 4.3 государственное стратегическое планирование;
- 4.4 экономическое регулирование устойчивого развития;
- 4.5 политическое регулирование устойчивого развития.

5 Кадровая политика организации является основой разработки и реализации стратегии развития организации. Выберите направления деятельности, которые являются составляющими кадровой политики:

- 5.1 политика организации оплаты и стимулирования труда, мотивации, обеспечения безопасности персонала;

- 5.2 политика применения современных технологических процессов производства продукции (услуг);
- 5.3 политика разработки перспективных информационных кадровых технологий;
- 5.4 политика обеспечения научно-технической информацией;
- 5.5 политика разработки перспективных долгосрочных планов и программ организации.

6 Своевременно регулировать цели в соответствии со стратегией развития организации, ставить проблемы и задачи, находить способы и организовывать достижение целей. Все эти аспекты указывают на:

- 6.1 назначение кадровой политики
- 6.2 социальную работу
- 6.3 планирование развития предприятия
- 6.4 нерациональную стратегию
- 6.5 разработку новой стратегии развития

7 Слово «стратегия» греческого происхождения и буквально означает

- 7.1 «развертывание войск в бою»
- 7.2 «решительная атака»
- 7.3 «победа над врагом»
- 7.4 «план победы»
- 7.5 «вид атаки на противника»

8 Выделите методические подходы формирования кадровой политики

- 8.1 системно - целевой; ситуационный; межличностный; функционально - стоимостной
- 8.2 функциональный; метод реализации; социальный; статусный
- 8.3 целевой; функциональный; социальный; системный
- 8.4 межличностный; системно - ситуационный; статусный; прогрессивный
- 8.5 стратегический; метод ситуации; регулировки межличностных отношений; социальный

9 Вставьте пропущенное словосочетание. «...»: в области трудовых ресурсов, органов государственного управления, в отношении государственных организаций, в отношении предпринимательских организаций.

- 9.1 виды государственной кадровой политики
- 9.2 сферы социальной деятельности
- 9.3 трудовые аспекты кадровой политики
- 9.4 области регулирования сферы предпринимательства
- 9.5 социально-экономические области

10 Кадровая политика предусматривает в первую очередь формирование «...» управления персоналом организации. Вставьте пропущенное слово.

- 10.1 стратегии
- 10.2 плана
- 10.3 реализации
- 10.4 стабилизации
- 10.5 роста

11 Назовите основной принцип разработки и реализации кадровой политики организации в области общего управления персоналом организации:

- 11.1 принцип одинаковой необходимости достижения индивидуальных и организационных целей;
- 11.2 принцип верификации результатов;

- 11.3 принцип рентабельности;
- 11.4 принцип единоначалия;
- 11.5 принцип мотивации.

12 Назовите один из основных принципов разработки и реализации кадровой политики организации в области подбора и расстановки персонала организации:

- 12.1 принцип соответствия и индивидуальности;
- 12.2 принцип верификации результатов;
- 12.3 принцип рентабельности;
- 12.4 принцип единоначалия;
- 12.5 принцип мотивации.

13 Назовите один из основных принципов разработки и реализации кадровой политики организации в области подбора и расстановки персонала организации:

- 13.1 принцип профессиональной компетенции и практических достижений;
- 13.2 принцип верификации результатов;
- 13.3 принцип рентабельности;
- 13.4 принцип единоначалия;
- 13.5 принцип мотивации.

14 Назовите один из основных принципов разработки и реализации кадровой политики организации в области формирования и подготовки резерва для выдвижения на руководящие должности:

- 14.1 принцип конкурсности и ротации;
- 14.2 принцип верификации результатов;
- 14.3 принцип рентабельности;
- 14.4 принцип единоначалия;
- 14.5 принцип мотивации.

15 Назовите один из основных принципов разработки и реализации кадровой политики организации в области формирования и подготовки резерва для выдвижения на руководящие должности:

- 15.1 принцип регулярности оценки индивидуальных качеств и возможностей;
- 15.2 принцип верификации результатов;
- 15.3 принцип рентабельности;
- 15.4 принцип единоначалия;
- 15.5 принцип мотивации.

16 Назовите один из основных принципов разработки и реализации кадровой политики организации в области оценки и аттестации персонала:

- 16.1 принцип отбора показателей и оценки квалификации;
- 16.2 принцип верификации результатов;
- 16.3 принцип рентабельности;
- 16.4 принцип единоначалия;
- 16.5 принцип мотивации.

17 Назовите один из основных принципов разработки и реализации кадровой политики организации в области развития персонала:

- 17.1 принцип повышения квалификации и принцип саморазвития;
- 17.2 принцип верификации результатов;
- 17.3 принцип рентабельности;
- 17.4 принцип единоначалия;

17.5 принцип мотивации.

18 Назовите один из основных принципов разработки и реализации кадровой политики организации в области мотивации и стимулирования персонала:

18.1 принцип сочетания стимулов и санкций;

18.2 принцип верификации результатов;

18.3 принцип рентабельности;

18.4 принцип единоначалия;

18.5 принцип системности.

19 В настоящее время выделяют три концепции стратегии кадровой политики. Если управление персоналом выполняет обслуживающую функцию, которая заключается в предоставлении и поддержании работоспособности необходимого для организации персонала, то в стратегическом управлении организацией:

19.1 стратегия управления персоналом определяется стратегией организации;

19.2 стратегия управления персоналом является центральной самостоятельной функцией;

19.3 стратегия организации сопоставляется с имеющимися и потенциальными кадровыми ресурсами, определяется соответствие направлениям стратегии кадровой политики;

19.4 стратегия управления персоналом разрабатывается по результатам стратегического анализа внешней среды;

19.5 правильного ответа нет.

20 В настоящее время выделяют три концепции стратегии кадровой политики. Занятые в организации работники рассматриваются как самостоятельные ресурсы, при помощи которых, в зависимости от их качества и способностей, можно решать различные задачи, возникающие в условиях рыночной экономики, то в стратегическом управлении организацией:

20.1 стратегия управления персоналом является центральной самостоятельной функцией;

20.2 стратегия управления персоналом определяется стратегией организации;

20.3 стратегия организации сопоставляется с имеющимися и потенциальными кадровыми ресурсами, определяется соответствие направлениям стратегии кадровой политики;

20.4 стратегия управления персоналом разрабатывается по результатам стратегического анализа внешней среды;

20.5 правильного ответа нет.

### **Тест по теме «Стратегическое управление организацией как основа стратегического управления персоналом»**

1 Термин «стратегическое управление» был введен для различия текущего управления, на уровне хозяйственных подразделений, от долгосрочного управления на высшем уровне руководства:

1.1 в 60 - 70-х годах XX века;

1.2 в 50 - х годах XX века;

1.3 в 80 - х годах XX века;

1.4 в 30 - 40 - х годах XX века;

1.5 в 20 - 30 - х годах XX века.

2 Назовите автора следующего определения «стратегического управления» - это управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, гибко реагирует на вызов со стороны внешнего окружения, проводит своевременные изменения в организации, позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, ориентируясь в своей деятельности на потребности покупателей, что в



совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

2.1 О.Виханский;

2.2 А.Смит;

2.3 В.Кремень;

2.4 Г.Минцберг;

2.5 И.Ансофф.

3 Какой процесс объединяют следующие этапы: анализ внешней и внутренней среды, миссия организации, формулирование и выбор стратегии, реализация стратегии, оценки и контроля выбранной стратегии:

3.1 этапы процесса стратегического управления;

3.2 этапы системного анализа;

3.3 этапы разработки управленческого решения;

3.4 этапы прогнозного процесса;

3.5 этапы разработки кадровой политики.

4 Результаты анализа внешней и внутренней среды являются основой

4.1 определения миссии и целей организации

4.2 разработки системы мотивации

4.3 диагностики конфликтов в организации

4.4 кадрового консалтинга и аудита

4.5 правильного ответа нет

5 На основании каких факторов проводится анализ макроокружения?

5.1 состояние экономики, правовое регулирование и управление, политические процессы;

5.2 конкурентоспособность данной организации, изучение экономического климата в данной отрасли;

5.3 выявления нарушений в организации, экономическое состояние фирмы;

5.4 совокупность всех факторов связанных с состоянием всех организаций с такой же деятельностью;

5.5 регулировка и стабилизация конкуренции.

6 Назовите анализ, направленный на изучение факторов внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии?

6.1 анализ непосредственного окружения;

6.2 анализ внешней среды;

6.3 анализ макроокружения;

6.4 анализ конкурентоспособности;

6.5 анализ неприкосновенности.

7 На основании каких факторов проводится PEST-анализ?

7.1 экономические, политические социальные и технологические факторы;

7.2 конкурентоспособность организации, изучение экономического климата в данной отрасли;

7.3 выявления нарушений в организации, экономическое состояние фирмы;

7.4 совокупность всех факторов связанных с состоянием всех организаций с такой же деятельностью;

7.7 регулировка и стабилизация конкуренции.

8 Определенная формулировка предназначения организации, утверждение того, для чего и по какой причине она существует.

- 8.1 миссия;
- 8.2 цель;
- 8.3 задача;
- 8.4 стратегия развития;
- 8.5 план.

9 Критериями оценки преимуществ одной стратегии по сравнению с другой могут выступать:

- 9.1 все перечисленные варианты ответов;
- 9.2 критерии интенсивности работы;
- 9.3 критерии преимущества в конкурентной борьбе;
- 9.4 критерии степени соответствия;
- 9.5 критерии роста прибыли.

10 В чем заключается сущность стратегической интеграции?

- 10.1 придание целостности сочетанию общей организационной стратегии со стратегией управления персоналом;
- 10.2 придание сочетанию различной организационной стратегии со стратегией социальной стабильности;
- 10.3 придание общего сочетания общей стратегии со стратегией развития предприятия;
- 10.4 придание целостности проекту общей организационной стратегии с конкурентоспособностью организации;
- 10.5 определение перспектив развития персонала.

11 В условиях какой кадровой политики руководство организации не имеет качественного диагноза кадровой ситуации?

- 11.1 пассивной кадровой политики;
- 11.2 активной кадровой политики;
- 11.3 межличностной кадровой политики;
- 11.4 обособленной кадровой политики;
- 11.5 регрессирующей кадровой политики.

12 Стратегия управления персоналом организации, производством, финансами и другими сферами деятельности называется:

- 12.1 корпоративная стратегия;
- 12.2 бизнес-стратегия;
- 12.3 функциональная стратегия;
- 12.4 стратегия производства;
- 12.5 стратегия маркетинга.

13 Генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей – это:

- 13.1 стратегия;
- 13.2 бизнес-стратегия;
- 13.3 функциональная стратегия;
- 13.4 стратегия производства;
- 13.5 стратегия маркетинга.

14 Как называется данный этап в развитии методологии стратегического управления персоналом: «реактивная адаптация, которая наиболее естественна для организации, но требует много времени на осознание неизбежности изменений, выработку новой стратегии и адаптацию к ней системы управления персоналом»

- 14.1 управление на основе гибких экстренных решений;
- 14.2 долгосрочное планирование;
- 14.3 управление на основе контроля за исполнением;
- 14.4 управление на основе предвидения изменений;
- 14.5 тактическое планирование.

15 Как называется данный этап в развитии методологии стратегического управления персоналом: «начали возникать неожиданные явления и темп изменений ускорился, однако не настолько, чтобы нельзя было вовремя предусмотреть будущие тенденции и определить реакцию на них путем выработки соответствующей стратегии управления персоналом»

- 15.1 управление на основе предвидения изменений;
- 15.2 долгосрочное планирование;
- 15.3 управление на основе контроля за исполнением;
- 15.4 управление на основе гибких экстренных решений;
- 15.5 тактическое планирование.

16 В процессе проведения SWOT-анализа изучаются:

- 16.1 возможности и угрозы внешней среды;
- 16.2 экономические, политические социальные и технологические факторы;
- 16.3 конкурентоспособность организации, изучение экономического климата в данной отрасли
- 16.4 выявления нарушений в организации, экономическое состояние фирмы
- 16.5 совокупность всех факторов связанных с состоянием всех организаций с такой же деятельностью

17 В процессе проведения SWOT-анализа изучаются:

- 17.1 сильные и слабые стороны деятельности организации;
- 17.2 экономические, политические социальные и технологические факторы;
- 17.3 конкурентоспособность организации, изучение экономического климата в данной отрасли
- 17.4 выявления нарушений в организации, экономическое состояние фирмы
- 17.5 совокупность всех факторов связанных с состоянием всех организаций с такой же деятельностью

18 Комплекс действий, направленных на повышение деловой активности в финансовой, организационной и других сферах, на усиление мотивации персонала, развитие корпоративной культуры и внутренней структуры организации для достижения поставленных целей осуществляется в процессе стратегического управления на этапе:

- 18.1 реализация стратегии;
- 18.2 целеполагание и постановка задач;
- 18.3 определение миссии организации и стратегических задач;
- 18.4 оценка и контроль реализуемой стратегии;
- 18.5 разработка стратегического плана.

19 Документ, содержащий цель организации, направления ее развития, долгосрочные и краткосрочные задачи – это:

- 19.1 стратегический план;
- 19.2 бизнес-план;
- 19.3 план маркетинга;
- 19.4 финансовый план;
- 19.5 план производства и реализации продукции.

20 Желательное конкретное состояние отдельных характеристик организации, на достижение которых направлена ее деятельность?

20.1 миссия;

20.2 цель;

20.3 задача;

20.4 стратегия развития;

20.5 план.

### **Тест по теме «Система стратегического управления персоналом организации»**

1 Обеспечить скоординированное и адекватное состоянию внешней и внутренней среды формирование трудового потенциала организации в расчете на предстоящий длительный период – это формулировка (продолжите фразу):

1.1 цели стратегического управления персоналом;

1.2 задачи стратегического управления персоналом;

1.3 стратегии управления персоналом;

1.4 мотивации управления персоналом;

1.5 ресурса стратегического управления персоналом.

2 Субъектом стратегического управления персоналом выступает (продолжите фразу):

2.1 служба управления персоналом организации и вовлеченные по роду деятельности высшие линейные и функциональные руководители;

2.2 классификация методов регулирования и стабилизации работы персонала;

2.3 решение задач, связанных с кадровой политикой организации;

2.4 цикл способов развития кадрового состава;

2.5 совершенствование системы организации производства.

3 Объектом стратегического управления персоналом является (продолжите фразу):

3.1 все ответы правильные;

3.2 совокупный трудовой потенциал организации;

3.3 динамика его развития;

3.4 структуры и целевые взаимосвязи;

3.5 политика в отношении персонала.

4 Реализация трудового потенциала выражается следующими функциями:

4.1 организация труда, координация трудовой деятельности, мотивация, контроль;

4.2 обучение, планирование служебной карьеры, обеспечение социальной стабильности;

4.3 анализ трудового потенциала, планирование персонала, найм, отбор (маркетинг) персонала;

4.4 формирование корпоративной культуры, формирование имиджа организации;

4.5 прием, адаптация, высвобождение.

5 Реализация трудового потенциала выражается следующими функциями:

5.1 контроль, компенсации, администрирование, оценка результатов труда;

5.2 обучение, планирование служебной карьеры, обеспечение социальной стабильности;

5.3 анализ трудового потенциала, планирование персонала, найм, отбор (маркетинг) персонала;

5.4 формирование корпоративной культуры, формирование имиджа организации;

5.5 прием, адаптация, высвобождение.

6 Развитие трудового потенциала выражается следующими функциями:

- 6.1 контроль, компенсации, администрирование, оценка результатов труда;
- 6.2 обучение, планирование служебной карьеры, обеспечение социальной стабильности;
- 6.3 анализ трудового потенциала, планирование персонала, наем, отбор (маркетинг) персонала;
- 6.4 формирование корпоративной культуры, формирование имиджа организации;
- 6.5 прием, адаптация, высвобождение.

7 Развитие трудового потенциала выражается следующими функциями:

- 7.1 контроль, компенсации, администрирование, оценка результатов труда;
- 7.2 социальное развитие формирование корпоративной культуры; формирование имиджа организации;
- 7.3 анализ трудового потенциала, планирование персонала, наем, отбор (маркетинг) персонала;
- 7.4 формирование корпоративной культуры, формирование имиджа организации;
- 7.5 прием, адаптация, высвобождение.

8 Обеспечение трудовым потенциалом выражается следующими функциями:

- 8.1 контроль, компенсации, администрирование, оценка результатов труда;
- 8.2 социальное развитие формирование корпоративной культуры; формирование имиджа организации;
- 8.3 анализ трудового потенциала, планирование персонала, наем, отбор (маркетинг) персонала;
- 8.4 формирование корпоративной культуры, формирование имиджа организации;
- 8.5 обучение, планирование служебной карьеры, обеспечение социальной стабильности.

9 Обеспечение трудовым потенциалом выражается следующими функциями:

- 9.1 контроль, компенсации, администрирование, оценка результатов труда;
- 9.2 социальное развитие формирование корпоративной культуры; формирование имиджа организации;
- 9.3 прием, адаптация, высвобождение;
- 9.4 формирование корпоративной культуры, формирование имиджа организации;
- 9.5 обучение, планирование служебной карьеры, обеспечение социальной стабильности.

10 Оценка роли и места системы управления персоналом в организации не соответствует стратегическому действительному объему и характеру задач, требующих решения. Данная проблема возникает?

- 10.1 в субъекте управления персоналом;
- 10.2 в объекте управления персоналом;
- 10.3 в структуре рынка рабочей силы;
- 10.4 в организации в целом;
- 10.5 во внешней среде.

11 Устаревание знаний специалистов высокой квалификации. Данная проблема возникает?

- 11.1 в субъекте управления персоналом;
- 11.2 в объекте управления персоналом;
- 11.3 в структуре рынка рабочей силы;
- 11.4 в организации в целом;
- 11.5 во внешней среде.

12 Проблемы социальной среды организации возникают?

- 12.1 в субъекте управления персоналом;

- 12.2 в объекте управления персоналом;
- 12.3 в структуре рынка рабочей силы;
- 12.4 в организации в целом;
- 12.5 во внешней среде.

13 Отсутствие методической базы по формированию внутреннего рынка рабочей силы. Данная проблема возникает?

- 13.1 в субъекте управления персоналом;
- 13.2 в объекте управления персоналом;
- 13.3 в структуре рынка рабочей силы;
- 13.4 в организации в целом;
- 13.5 во внешней среде.

14 Отсутствие системы стратегического управления предприятием. Данная проблема возникает?

- 14.1 в субъекте управления персоналом;
- 14.2 в объекте управления персоналом;
- 14.3 в структуре рынка рабочей силы;
- 14.4 в организации в целом;
- 14.5 во внешней среде.

15 Появление дефицита категорий персонала. Данная проблема возникает?

- 15.1 в субъекте управления персоналом;
- 15.2 в объекте управления персоналом;
- 15.3 в структуре рынка рабочей силы;
- 15.4 в организации в целом;
- 15.5 во внешней среде.

16 Упорядоченная и целенаправленная совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых субъектов, объектов и средств стратегического управления персоналом, взаимодействующих в процессе реализации функции «стратегическое управление персоналом». Это определение понятия?

- 16.1 система стратегического управления персоналом;
- 16.2 метод стратегического управления персоналом;
- 16.3 цель стратегического управления персоналом;
- 16.4 трудовой потенциал предприятия;
- 16.5 задача стратегического управления персоналом.

17 Возрастание роли стратегического управления персоналом в настоящее время связано (выберите одну группу факторов).

- 17.1 с высокой моноспециализацией и концентрацией российского производства;
- 17.2 с регионализацией экономики и целенаправленной структурной перестройкой занятости;
- 17.3 с возрастанием конкуренции, с высокой неопределенностью внешней среды и возрастанием темпов изменения внешней среды;
- 17.4 с политическими и социальными изменениями в российском обществе;
- 17.5 в связи со снижением уровня жизни населения.

18 Выберите наиболее адекватное содержанию понятия «трудовой потенциал организации» определение:

- 18.1 способность персонала организации при наличии у него определенных качественных характеристик и соответствующих социально-экономических, организационных условий

достигать конечный результат;

18.2 совокупность духовных и физических способностей человека, которые он использует при создании потребительских стоимостей;

18.3 это часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;

18.4 среднесписочная численность персонала предприятия;

18.5 инновационный и мотивационный потенциал работников.

19 Выберите наиболее адекватное содержанию понятия «маркетинг персонала» определение:

19.1 вид управленческой деятельности, направленный на определение и покрытие потребности в персонале;

19.2 формирование конкурентоспособного работника и нахождение ему рыночной ниши;

19.3 анализ ситуации на рынке труда для регулирования потребности в специалистах дефицитных специальностей;

19.4 «продажа» специалистов на рынке труда;

19.5 анализ ожиданий настоящих и потенциальных сотрудников при найме на работу.

20 Эффект от стратегии управления персоналом на предприятии выражается:

20.1 в увеличении выпуска продукции вследствие роста производительности труда;

20.2 в повышении удовлетворенности трудом;

20.3 в экономии средств, при сокращении сроков обучения в результате подбора высококвалифицированных кадров;

20.4 все ответы верны;

20.5 в достижении целей развития предприятия.

### **Тест по теме «Разработка стратегии управления персоналом организации»**

1 Определите тип стратегии организации по следующим характеристикам: принимают проекты с высокой степенью финансового риска, минимальным количеством действий; осуществляют быстрое ресурсное удовлетворение всех требований заказчика; организация занимает активную позицию на рынке.

1.1 предпринимательская стратегия;

1.2 стратегия динамического роста;

1.3 стратегия прибыльности;

1.4 ликвидационная стратегия;

1.5 стратегия круговорота (циклическая).

2 Определите тип стратегии организации по следующим характеристикам: организация развивается с определенной степенью риска для повышения конкурентоспособности; осуществляется постоянная диагностика текущих целей и прогнозирование перспектив развития; политика организации и процессы ее реализации фиксируются документально, поскольку в этой стратегии они необходимы для строгого контроля процесса развития организации и как основа дальнейшего роста.

2.1 предпринимательская стратегия;

2.2 стратегия динамического роста;

2.3 стратегия прибыльности;

2.4 ликвидационная стратегия;

2.5 стратегия круговорота (циклическая).

3 Определите тип стратегии организации по следующим характеристикам: в данной стратегии основной целью является сохранение существующего уровня прибылей;

финансовые затраты минимизируются, возможно даже прекращение найма; система управления находится на высоком уровне развития; процесс управления строго алгоритмизирован.

- 3.1 предпринимательская стратегия;
- 3.2 стратегия динамического роста;
- 3.3 стратегия прибыльности;
- 3.4 ликвидационная стратегия;
- 3.5 стратегия круговорота (циклическая).

4 Определите тип стратегии организации по следующим характеристикам: осуществляется продажа активов, минимизируются возможные убытки, возможно сокращение работников; ожидается дальнейшее падение прибылей; основные направления деятельности сокращаются.

- 4.1 предпринимательская стратегия;
- 4.2 стратегия динамического роста;
- 4.3 стратегия прибыльности;
- 4.4 ликвидационная стратегия;
- 4.5 стратегия круговорота (циклическая).

5 Определите тип стратегии организации по следующим характеристикам: основная цель - сохранение организации и ее персонала; меры по сокращению затрат и персонала осуществляются для приобретения стабильности на краткосрочную и долгосрочную перспективу; стратегия нацелена на «выживание» в условиях кризиса.

- 5.1 предпринимательская стратегия;
- 5.2 стратегия динамического роста;
- 5.3 стратегия прибыльности;
- 5.4 ликвидационная стратегия;
- 5.5 стратегия круговорота (циклическая).

6 В условиях данной стратегии осуществляется поиск и привлечение работников-новаторов, инициативных, контактных, с долговременной ориентацией, готовых рисковать, не боящихся ответственности; разрабатывается концепция использования в организации человеческих ресурсов для достижения поставленных целей.

- 6.1 предпринимательская стратегия;
- 6.2 стратегия динамического роста;
- 6.3 стратегия прибыльности;
- 6.4 ликвидационная стратегия;
- 6.5 стратегия круговорота (циклическая).

7 В условиях данной стратегии сотрудники должны быть организационно закреплены, обладать гибкостью в изменяющихся условиях, быть проблемно ориентированными и тесно сотрудничать в процессе работы по достижению целей, акценты в оценке персонала делаются на формирование системы четких оценочных критериев.

- 7.1 предпринимательская стратегия;
- 7.2 стратегия динамического роста;
- 7.3 стратегия прибыльности;
- 7.4 ликвидационная стратегия;
- 7.5 стратегия круговорота (циклическая).

8 В условиях данной стратегии затраты на персонал минимальны; в управлении персоналом ориентируются на рост прибыли и эффективности; оценка персонала осуществляется по ограниченному количеству критериев, тщательно отобранных,



значимых для достижения целей роста прибыли организации.

- 8.1 предпринимательская стратегия;
- 8.2 стратегия динамического роста;
- 8.3 стратегия прибыльности;
- 8.4 ликвидационная стратегия;
- 8.5 стратегия круговорота (циклическая).

9 В условиях данной стратегии ориентируются на потребность в работниках на короткое время, узкой ориентации, без большой приверженности организации, возможно сокращение персонала; обучение только по служебной необходимости; оценка персонала формальная.

- 9.1 предпринимательская стратегия;
- 9.2 стратегия динамического роста;
- 9.3 стратегия прибыльности;
- 9.4 ликвидационная стратегия;
- 9.5 стратегия круговорота (циклическая).

10 В условиях данной стратегии требуются разносторонние развитые работники; разрабатывается система оплаты труда основанная на оценке результатов работников; создается система стимулирования, обучения и продвижения работников; возможно высвобождение персонала в связи с изменением направлений деятельности организации.

- 10.1 предпринимательская стратегия;
- 10.2 стратегия динамического роста;
- 10.3 стратегия прибыльности;
- 10.4 ликвидационная стратегия;
- 10.5 стратегия круговорота (циклическая).

11 Выделите задачи основных составляющих стратегии управления персоналом в условиях стратегического управления в области отбора и расстановки персонала:

- 11.1 определить характеристики работников, требующихся организации на длительную перспективу, спрогнозировать изменения внешней и внутренней среды;
- 11.2 составить штатное расписание, разработать план набора, разработать схему передвижения работников;
- 11.3 выбрать критерии отбора кадров, разработать план действий на рынке рабочей силы;
- 11.4 разработать пятилетний план развития системы оплаты работников;
- 11.5 создать ежегодную систему оценок работников.

12 Выделите задачи основных составляющих стратегии управления персоналом в условиях тактического управления в области отбора и расстановки персонала:

- 12.1 определить характеристики работников, требующихся организации на длительную перспективу, спрогнозировать изменения внешней и внутренней среды;
- 12.2 составить штатное расписание, разработать план набора, разработать схему передвижения работников;
- 12.3 выбрать критерии отбора кадров, разработать план действий на рынке рабочей силы;
- 12.4 разработать пятилетний план развития системы оплаты работников;
- 12.5 создать ежегодную систему оценок работников.

13 Выделите задачи основных составляющих стратегии управления персоналом в условиях оперативного управления в области отбора и расстановки персонала:

- 13.1 определить характеристики работников, требующихся организации на длительную перспективу, спрогнозировать изменения внешней и внутренней среды;
- 13.2 составить штатное расписание, разработать план набора, разработать схему

передвижения работников;

13.3 выбрать критерии отбора кадров, разработать план действий на рынке рабочей силы;

13.4 разработать пятилетний план развития системы оплаты работников;

13.5 создать ежегодную систему оценок работников.

14 Выделите задачи основных составляющих стратегии управления персоналом в условиях стратегического управления в области развития персонала:

14.1 оценить способность имеющихся кадров к необходимой в будущем перестройке и работе в новых условиях, создать систему прогнозирования изменений организации;

14.2 разработать общую программу управления развитием персонала, разработать меры поощрения саморазвития работников, проработать вопросы организационного развития;

14.3 разработать систему повышения квалификации и тренинга работников;

14.4 разработать пятилетний план развития системы оплаты работников;

14.5 создать ежегодную систему оценок работников.

15 Выделите задачи основных составляющих стратегии управления персоналом в условиях тактического управления в области развития персонала:

15.1 оценить способность имеющихся кадров к необходимой в будущем перестройке и работе в новых условиях, создать систему прогнозирования изменений организации;

15.2 разработать общую программу управления развитием персонала, разработать меры поощрения саморазвития работников, проработать вопросы организационного развития;

15.3 разработать систему повышения квалификации и тренинга работников;

15.4 разработать пятилетний план развития системы оплаты работников;

15.5 создать ежегодную систему оценок работников.

16 Выделите задачи основных составляющих стратегии управления персоналом в условиях оперативного управления в области развития персонала:

16.1 оценить способность имеющихся кадров к необходимой в будущем перестройке и работе в новых условиях, создать систему прогнозирования изменений организации;

16.2 разработать общую программу управления развитием персонала, разработать меры поощрения саморазвития работников, проработать вопросы организационного развития;

16.3 разработать систему повышения квалификации и тренинга работников;

16.4 разработать пятилетний план развития системы оплаты работников;

16.5 создать ежегодную систему оценок работников.

17 Выделите задачи основных составляющих стратегии управления персоналом в условиях стратегического управления в области оценки персонала:

17.1 сформировать систему критериальной оценки на длительную перспективу, используя различные средства оценки будущего, дать предварительную оценку потенциала будущего персонала в динамике;

17.2 создать обоснованную систему оценок персонала в текущих условиях с учетом будущего развития;

17.3 создать ежегодную систему оценок работников, организовать повседневную систему контроля;

17.4 разработать пятилетний план развития системы оплаты работников;

17.5 разработать систему премирования.

18 Выделите задачи основных составляющих стратегии управления персоналом в условиях тактического управления в области оценки персонала:

18.1 сформировать систему критериальной оценки на длительную перспективу, используя различные средства оценки будущего, дать предварительную оценку потенциала будущего персонала в динамике;

- 18.2 создать обоснованную систему оценок персонала в текущих условиях с учетом будущего развития;
- 18.3 создать ежегодную систему оценок работников, организовать повседневную систему контроля;
- 18.4 разработать пятилетний план развития системы оплаты работников;
- 18.5 разработать систему премирования.

19 Выделите задачи основных составляющих стратегии управления персоналом в условиях оперативного управления в области оценки персонала:

- 19.1 сформировать систему критериальной оценки на длительную перспективу, используя различные средства оценки будущего, дать предварительную оценку потенциала будущего персонала в динамике;
- 19.2 создать обоснованную систему оценок персонала в текущих условиях с учетом будущего развития;
- 19.3 создать ежегодную систему оценок работников, организовать повседневную систему контроля;
- 19.4 разработать пятилетний план развития системы оплаты работников;
- 19.5 разработать систему премирования.

20 Выделите задачи основных составляющих стратегии управления персоналом в условиях стратегического управления в области планирования служебного продвижения:

- 20.1 построить долговременную систему, обеспечивающую сочетание необходимых гибкости и стабильности, связать ее с общей стратегией бизнеса;
- 20.2 определить ступени продвижения работников, связать индивидуальные устремления работников с задачами организации;
- 20.3 обеспечить подбор на отдельные рабочие места подходящих сотрудников, разработать планы ближайших кадровых перемещений;
- 20.4 разработать пятилетний план развития системы оплаты работников;
- 20.5 разработать систему премирования.

### **Тест по теме «Реализация стратегии управления персоналом»**

1 Этап внедрения стратегии управления персоналом включает:

- 1.1 разработку плана внедрения стратегии управления персоналом, разработку стратегических планов подразделений системы управления персоналом в целом, активизацию стартовых мероприятий по внедрению стратегии;
- 1.2 определение соответствия или отличия реализуемой стратегии управления персоналом состоянию внешней и внутренней среды, выделение направлений изменений в стратегическом планировании, выбор альтернативных стратегий;
- 1.3 контроль состояния систем стратегического управления персоналом и управления персоналом;
- 1.4 контроль соответствия стратегии состоянию внешней среды;
- 1.5 формулировку цели развития персонала предприятия.

2 Цель стратегического контроля:

- 2.1 разработка плана внедрения стратегии управления персоналом, разработка стратегических планов подразделений системы управления персоналом в целом, активизация стартовых мероприятий по внедрению стратегии;
- 2.2 определение соответствия или отличия реализуемой стратегии управления персоналом состоянию внешней и внутренней среды, выделение направлений изменений в стратегическом планировании, выбор альтернативных стратегий;
- 2.3 контроль состояния систем стратегического управления персоналом и управления

персоналом;

2.4 контроль соответствия стратегии состоянию внешней среды;

2.5 формулировка цели развития персонала предприятия.

3 Стратегический контроль представляет собой выполнение триединой задачи:

3.1 разработка плана внедрения стратегии управления персоналом, разработка стратегических планов подразделений системы управления персоналом в целом, активизация стартовых мероприятий по внедрению стратегии;

3.2 определение соответствия или отличия реализуемой стратегии управления персоналом состоянию внешней и внутренней среды, выделение направлений изменений в стратегическом планировании, выбор альтернативных стратегий;

3.3 контроль состояния систем стратегического управления персоналом и управления персоналом, контроль соответствия стратегии состоянию внешней среды, контроль соответствия стратегии внутренней среде хозяйствования;

3.4 формирование организационной структуры управления, распределение функций и поручений, формирование системы мотивации;

3.5 формулировка цели развития персонала предприятия, постановка задач для ее достижения, разработка организационно-методических мероприятий по решению задач и достижению целей.

4 Внедрение стратегии управления персоналом включает:

4.1 распределение необходимых ресурсов, определение средств ее реализации, сроков исполнения, ответственных исполнителей;

4.2 формирование системы управления персоналом «подбор, адаптация, мотивация, аттестация, ротация»;

4.3 контроль состояния систем стратегического управления персоналом и управления персоналом, контроль соответствия стратегии состоянию внешней среды, контроль соответствия стратегии внутренней среде хозяйствования;

4.4 формирование организационной структуры управления, распределение функций и поручений, формирование системы мотивации;

4.5 формулировка цели развития персонала предприятия, постановка задач для ее достижения, разработка организационно-методических мероприятий по решению задач и достижению целей.

5 Какая характеристика внешней среды по вашему мнению может быть отнесена к угрозам в области развития персонала и организации в процессе SWOT-анализа?

5.1 наличие лучшей стратегии в области персонала и кадровой политики по сравнению с конкурентами;

5.2 выгодное местонахождение организации;

5.3 возможность привлечения большего числа кандидатов на вакантные должности;

5.4 высокий уровень производительности труда по сравнению с конкурентами;

5.5 высвобождение рабочих мест из-за сокращения объема производства продукции, услуг и др.

6 Какая характеристика внешней среды по вашему мнению может быть отнесена к угрозам в области развития персонала и организации в процессе SWOT-анализа?

6.1 наличие лучшей стратегии в области персонала и кадровой политики по сравнению с конкурентами;

6.2 выгодное местонахождение организации;

6.3 возможность привлечения большего числа кандидатов на вакантные должности;

6.4 высокий уровень производительности труда по сравнению с конкурентами;

6.5 слабые позиции в области кадровой политики по сравнению с конкурентами.

7 Какая характеристика внешней среды по вашему мнению может быть отнесена к возможностям в области развития персонала и организации в процессе SWOT-анализа?

- 7.1 неблагоприятная социально-экономическая политика в стране;
- 7.2 неблагоприятные демографические изменения;
- 7.3 ухудшение системы социального обеспечения в городе, районе;
- 7.4 слабые позиции в области кадровой политики по сравнению с конкурентами;
- 7.5 возможность привлечения большего числа кандидатов на вакантные должности.

8 Какая характеристика внешней среды по вашему мнению может быть отнесена к возможностям в области развития персонала и организации в процессе SWOT-анализа?

- 8.1 неблагоприятная социально-экономическая политика в стране;
- 8.2 неблагоприятные демографические изменения;
- 8.3 ухудшение системы социального обеспечения в городе, районе;
- 8.4 слабые позиции в области кадровой политики по сравнению с конкурентами;
- 8.5 благоприятный имидж организации у покупателей.

9 Какая характеристика внешней среды по вашему мнению может быть отнесена к возможностям в области развития персонала и организации в процессе SWOT-анализа?

- 9.1 неблагоприятная социально-экономическая политика в стране;
- 9.2 неблагоприятные демографические изменения;
- 9.3 ухудшение системы социального обеспечения в городе, районе;
- 9.4 слабые позиции в области кадровой политики по сравнению с конкурентами;
- 9.5 высокое качество продукции (услуг) за счет квалифицированной рабочей силы.

10 Какая характеристика внешней среды по вашему мнению может быть отнесена к угрозам в области развития персонала и организации в процессе SWOT-анализа?

- 10.1 наличие лучшей стратегии в области персонала и кадровой политики по сравнению с конкурентами;
- 10.2 выгодное местонахождение организации;
- 10.3 возможность привлечения большего числа кандидатов на вакантные должности;
- 10.4 высокий уровень производительности труда по сравнению с конкурентами;
- 10.5 неблагоприятные демографические изменения.

11 Назовите одно из основных правил успешной реализации стратегии управления персоналом:

- 11.1 цели, стратегии, задачи по управлению персоналом должны быть тщательно и своевременно доведены до всех работников организации;
- 11.2 снижение текучести персонала;
- 11.3 использование услуг тренинговых центров;
- 11.4 повышение заработной платы сотрудников организации;
- 11.5 увеличение численности службы управления персоналом.

12 Назовите одно из основных правил успешной реализации стратегии управления персоналом:

- 12.1 разработка плана реализации стратегии в виде целевых установок по состоянию и развитию трудового потенциала и фиксирование достижения каждой цели;
- 12.2 снижение текучести персонала;
- 12.3 использование услуг тренинговых центров;
- 12.4 повышение заработной платы сотрудников организации;
- 12.5 увеличение численности службы управления персоналом.

13 Назовите одно из основных правил успешной реализации стратегии управления персоналом:

- 13.1 поступление всех необходимых для реализации ресурсов (материальных, оборудования, оргтехники, финансовых и др.);
- 13.2 снижение текучести персонала;
- 13.3 использование услуг тренинговых центров;
- 13.4 повышение заработной платы сотрудников организации;
- 13.5 увеличение численности службы управления персоналом.

14 Назовите инструменты реализации стратегии управления персоналом:

- 14.1 кадровое планирование, разработка планов развития персонала, в том числе его обучения и служебного продвижения;
- 14.2 разработка генетических и нормативно-целевых прогнозов, целеполагание и структуризация целей;
- 14.3 анализ внешней и внутренней среды, формулировка миссии и стратегических целей развития персонала организации;
- 14.4 оптимизация численности, разработка методики аттестации персонала, ротация персонала;
- 14.5 исследование социально-экономических процессов внешней и внутренней среды предприятия.

15 Назовите инструменты реализации стратегии управления персоналом:

- 15.1 решение социальных проблем, мотивирование и вознаграждение;
- 15.2 разработка генетических и нормативно-целевых прогнозов, целеполагание и структуризация целей;
- 15.3 анализ внешней и внутренней среды, формулировка миссии и стратегических целей развития персонала организации;
- 15.4 оптимизация численности, разработка методики аттестации персонала, ротация персонала;
- 15.5 исследование социально-экономических процессов внешней и внутренней среды предприятия.

16 Назовите одну из основных управленческих задач процесса реализации стратегии управления персоналом:

- 16.1 создание эффективной оргструктуры системы управления персоналом;
- 16.2 управление конфликтами в организации;
- 16.3 управление текучестью кадров;
- 16.4 проведение «мозговых штурмов» и других экспертных оценок;
- 16.5 исследование внешней и внутренней среды.

17 Назовите одну из основных управленческих задач процесса реализации стратегии управления персоналом:

- 17.1 осуществление стратегического лидерства;
- 17.2 управление конфликтами в организации;
- 17.3 управление текучестью кадров;
- 17.4 проведение «мозговых штурмов» и других экспертных оценок;
- 17.5 исследование внешней и внутренней среды.

18 Назовите одну из основных управленческих задач процесса реализации стратегии управления персоналом:

- 18.1 внедрение технологий для совершенствования управления персоналом;
- 18.2 управление конфликтами в организации;

- 18.3 управление текучестью кадров;
- 18.4 проведение «мозговых штурмов» и других экспертных оценок;
- 18.5 исследование внешней и внутренней среды.

19 Основной целью службы управления персоналом является:

- 19.1 обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие;
- 19.2 разработка кадровой политики, концепции управления персоналом;
- 19.3 разработка программы профориентации и адаптации персонала;
- 19.4 разработка системы стимулирования и трудовой мотивации;
- 19.5 повышение оплаты труда персонала.

20 Выберите определение понятия «стратегический аутсорсинг».

- 20.1 стратегия управления персоналом, основанная на использовании предприятием потенциала других организаций;
- 20.2 метод стратегического управления персоналом;
- 20.3 принцип стратегического управления персоналом;
- 20.4 фактор стратегического управления персоналом;
- 20.5 основная задача управления персоналом.

## **2 Вопросы в открытой форме**

- 1 Понятие стратегического управления персоналом и человеческих ресурсов
- 2 Развитие концепции стратегического управления персоналом
- 3 Место и роль кадровой политики в политике организации
- 4 Основные этапы формирования кадровой политики федеральной государственной службы
- 5 Кадровая политика и формирование стратегии управления персоналом организации
- 6 Три концепции стратегии кадровой политики
- 7 Необходимость стратегического управления в российских условиях
- 8 Этапы процесса стратегического управления организацией
- 9 Содержание административных методов управления персоналом
- 10 Содержание экономических методов управления персоналом и их развитие
- 11 Содержание социально-психологических методов управления персоналом и их развитие
- 12 Определение миссии организации и стратегических целей
- 13 Разработка стратегии управления персоналом, ее цели и задачи
- 14 Согласование стратегий организации со стратегией управления персоналом
- 15 Процедура и проблемы реализации стратегии управления персоналом
- 16 Понятие, цели и задачи стратегического развития персонала
- 17 Управление компетенциями персонала и их развитие
- 18 Понятие системы стратегического управления персоналом, цели и задачи ее создания и функционирования
- 19 Основная структура, элементы и подсистемы системы стратегического управления персоналом
- 20 Современные тенденции и подходы к развитию методов управления персоналом
- 21 Основные элементы развития персонала и их содержание
- 22 Методы анализа внешней среды
- 23 Формулирование и выбор стратегии
- 24 Факторы, влияющие определение и выбор стратегии организации
- 25 Система стратегического управления персоналом организации
- 26 Стратегическое управление трудовым потенциалом

- 27 Проблемы в деятельности системы управления персоналом (СУП) на этапе рыночных преобразований
- 28 Состав функций по направлениям деятельности системы управления персоналом
- 29 Система стратегического управления персоналом на базе существующей оргструктуры системы управления персоналом
- 30 Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом
- 31 Задачи основных составляющих стратегии управления персоналом в условиях стратегического, тактического и оперативного управления
- 32 Факторы внешней и внутренней среды, влияющие на разработку стратегии управления персоналом
- 33 Сравнение конкурентного профиля (на основе сильных и слабых сторон) для стратегического управления персоналом
- 34 Реализация стратегии управления персоналом в процессе стратегического управления
- 35 Матрица Томпсона—Стрикленда, используемая для анализа сильных и слабых сторон, возможностей и угроз в области персонала
- 36 Основные управленческие задачи процесса реализации стратегии управления персоналом
- 37 Матрица БКГ и ее использование в управлении персоналом организации

### **3 Вопросы на установление последовательности**

1 Установите последовательность этапов кадрово-управленческого процесса формирования государственной политики:

- 1 Выбор основных форм и методов управления персоналом, разработка научно-методического инструментарий кадрового прогнозирования, планирования и программирования

- 2 Определение качественных требований к государственным служащим, которые определяются исходя из описания рабочего места служащего и требований к претенденту на должность; формирование количественных требований, которые связаны с определением потребности в персонале государственных служащих по должностям, квалификационным характеристикам и т.п.; разработка основных принципов кадровой политики по наиболее важным направлениям: подбору и расстановке государственных служащих, формированию и подготовке резерва на административные государственные должности, оценке степени их развития, оплате труда, использованию кадрового потенциала и т.п.

- 3 Разработка стратегии развития трудовых ресурсов и кадрового потенциала страны, отраслей и регионов, муниципальных образований, стратегически важных предприятий и организаций и т.д.

- 4 Формирование целей и задач кадровой политики

2 Установите последовательность этапов стратегического планирования управления персоналом

- 1 Оценка и контроль результатов стратегии
- 2 Определение миссии, стратегических целей и задач
- 3 Реализация стратегии
- 4 Формулирование и выбор стратегии
- 5 Анализ внешней и внутренней среды организации

3 Расположите в правильной временной последовательности основные этапы решения проблемы методом системного анализа: разработка и реализация программы мероприятий, целеполагание, прогнозирование в альтернативных вариантах, выбор альтернативы по совокупности критериев, выявление проблемы, структуризация цели,



моделирование объекта управления.

4 Определите последовательность этапов проведения SWOT-анализа:

- 1 составление матрицы SWOT-анализа
- 2 анализ сильных и слабых сторон организации и управления персоналом
- 3 разработка стратегий для полей матрицы SWOT-анализа
- 4 анализ возможностей и угроз внешней среды

5 Установите последовательность этапов процесса разработки решений с использованием сценарного подхода и сбалансированной системы показателей:

- 1 разработать стратегию управления персоналом как основы сбалансированного развития предприятия
- 2 оценить экономический потенциал объекта исследования и проанализировать взаимодействие внешней и внутренней среды
- 3 разработать стратегическую карту сбалансированной системы показателей для реализации выбранного сценария
- 4 выбрать рациональную стратегию ведения бизнеса предприятия адекватную внешней среде и прогнозному фону на основе результатов сценарного анализа и прогноза
- 5 исследовать проблемы и факторы развития исследуемого объекта в условиях действующего прогнозного фона;

#### 4 Вопросы на установление соответствия

1 Установите соответствие принципа и его содержания

Принцип профессиональной компетенции	Необходимость искать компромиссы между администрацией и работниками, не отдавать предпочтение интересам организации
Принцип конкурентности	Соответствие объема заданий, полномочий и ответственности возможностям и способностям работника
Принцип соответствия	Уровень знаний, умений и практических навыков соответствующий требованиям должности
Принцип индивидуальности	Требуемый практический опыт, руководящие способности
Принцип практических достижений	Нравственный и физический облик, интеллектуальные черты, характер
Принцип одинаковой необходимости достижения индивидуальных и организационных целей	Конкурсный отбор кандидатов

2 Установите соответствие принципа и его содержания

Принцип индивидуальной подготовки	Использование планомерной смены должностей для развития персонала
Принцип практической проверки	Индивидуальная подготовка кандидатов на конкретную должность
Принцип соответствия должности	Проведение эффективной стажировки на руководящих должностях
Принцип регулярности оценки индивидуальных качеств и возможностей	Оценка степень соответствия кандидата по определенным критериям

Принцип отбора показателей и процессов оценки	Формирование системы оценки кандидатов на руководящие должности
Принцип ротации	Формирование системы показателей оценки и тестирования персонала

### 3 Установите соответствие принципа и его содержания

Принцип оценки квалификации	Оценка соответствия знаний, умений и навыков и результатов деятельности
Принцип повышения квалификации	Необходимость мониторинга и изменения должностных инструкций для развития персонала
Принцип самовыражения и саморазвития	Способность и возможность саморазвития
Принцип соответствия оплаты труда объему и сложности выполняемой работы	Создание эффективной система оплаты труда, организация грейдирования персонала
Принцип отбора показателей и процессов оценки	Выявление и использование факторов, влияющих на повышение эффективности труда

### 4 Установите соответствие

Авторы	Основное содержание стратегии	Стратегии	Период
а) Эндриус Кеннет Ричмонд	1 Стержневые компетенции	г) Экономическая	4 с 90-х гг. XX в.
б) Майкл Юджин Портер	2 SWOT-анализ	д) Бизнес-стратегии	5 с 80-х гг. XX в.
в) Гэри Хэмел, Прахалад К.К.	3 Конкурентные стратегии	е) Стратегия лидерства	6 с 70-х гг. XX в.

5 Проблемы стратегического управления персоналом можно структурировать по источникам возникновения: проблемы субъекта управления или кадрового менеджмента; проблемы объекта управления или совокупного трудового потенциала организации, в том числе формирования и развития внутреннего рынка рабочей силы; системные проблемы развития организации и стратегического управления персоналом. Установите соответствие.

Источники возникновения	Характеристика проблем
1 Проблемы субъекта управления	а) Субъект управления персоналом недооценивает роль стратегического управления персоналом, не диагностирует проблемы требующие решения б) Проблемы социальной среды в) Проблемы квалификации персонала г) Проблемы внутреннего рынка рабочей силы (PPC): дефицитные категории персонала, возрастные проблемы, несоответствие внутреннего и внешнего рынка рабочей силы д) Отсутствие системы стратегического управления предприятием и персоналом
2 Проблемы объекта управления	
3 Системные проблемы развития организации	

### 6 Установите соответствие характеристики проблем и причин возникновения

Характеристика проблем	Причины возникновения
1 Субъект управления персоналом недооценивает роль стратегического управления персоналом, не диагностирует проблемы требующие решения	Отсутствие диагностики социальной среды организации и ее влияния на эффективность управления персоналом
Проблемы социальной среды	Несоответствие знаний персонала условиям внешней среды, недостаточный уровень профессионально-квалификационной подготовки менеджеров по персоналу, отсутствие современных технологий управления персоналом
Проблемы квалификации персонала	Изменение технологий производства и управления
Проблемы внутреннего рынка рабочей силы (РРС): дефицитные категории персонала, возрастные проблемы, несоответствие внутреннего и внешнего рынка рабочей силы	Недооценка стратегического управления как ресурса развития предприятия (организации)
Отсутствие системы стратегического управления предприятием и персоналом	Отсутствие целевого формирования внутреннего рынка рабочей силы

### 7 Установите соответствие между существенными свойствами систем и их показателями

1 общесистемные свойства	а) состав, связность, организация, сложность, масштабность, пространственный размах, централизованность, объем и др.
2 структурные свойства	б) результативность, ресурсоемкость, оперативность, активность, мощность, мобильность, производительность, быстрдействие, готовность, работоспособность, точность, экономичность и др.
3 функциональные (поведенческие) свойства	в) целостность, устойчивость, наблюдаемость, управляемость, детерминированность, открытость, динамичность и др.

### 8 Установите соответствие

Тип стратегии	Характерные черты стратегии организации	Характерные черты стратегии управления персоналом
1 Стратегия предпринимательства	а) Продажа большей части активов. Сокращение объемов производства и услуг. Попытки спасти предприятие не предпринимаются	е) 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.
2 Стратегия динамического роста	б) 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	ж) 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

	поиска возможностей роста	
3 Стратегия максимизации прибыли	в) Суть данной стратегии раскрывается в ее названии. Основные усилия в управлении сосредоточены на поиске резервов сокращения затрат и снижения себестоимости продукции. Все внимание - росту производительности	з) 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 найм
4 Стратегия выживания	г) 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	к) 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
5 Стратегия ликвидации	д) Работа преимущественно на основе проектов с высокой степенью финансового риска	л) Стремление использовать дешевую рабочую силу. Применяются стандартизированные процедуры найма. Жесткая политика в области оплаты труда. Меры стимулирования труда направлены на увеличение выработки продукции. В программах обучения акцент делается на изучение методов повышения производительности. Перспективы служебного продвижения небольшие

9 Установите соответствие характеристик внешней среды и возможностей и угроз в области развития персонала и организации в процессе SWOT-анализа?

- 1 высокое качество продукции (услуг) за счет квалифицированной рабочей силы.
- 2 слабые позиции в области кадровой политики по сравнению с конкурентами
- 3 возможность привлечения большего числа кандидатов на вакантные должности
- 4 благоприятный имидж организации у покупателей
- 5 высвобождение рабочих мест из-за сокращения объема производства продукции, услуг и др.
- 6 неблагоприятные демографические изменения.

- а) возможности
- б) угрозы

**Шкала оценивания результатов тестирования:** в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов, по очно-заочной и заочной формам обучения – 60 баллов (установлено положением П 02.016).

Максимальный балл за тестирование представляет собой разность двух чисел: максимального балла по промежуточной аттестации для данной формы обучения (36 или 60) и максимального балла за решение компетентностно-ориентированной задачи (6).

Балл, полученный обучающимся за тестирование, суммируется с баллом, выставленным ему за решение компетентностно-ориентированной задачи.

Общий балл по промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по \_\_\_\_\_ шкале (указать нужное: по 5-балльной шкале или дихотомической шкале) следующим образом

(привести одну из двух нижеследующих таблиц):

Соответствие 100-балльной и 5-балльной шкал

Сумма баллов по 100-балльной шкале	Оценка по 5-балльной шкале
100-85	отлично
84-70	хорошо
69-50	удовлетворительно
49 и менее	неудовлетворительно

**Критерии оценивания результатов тестирования:**

Каждый вопрос (задание) в тестовой форме оценивается по дихотомической шкале: выполнено – **2 балла**, не выполнено – **0 баллов**.

## **2. КОМПЕТЕНТНОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЕ ЗАДАЧИ**

*Компетентностно-ориентированная задача № 1*

Разработайте организационно-методические мероприятия, реализация которых позволит достичь долгосрочные цели по направлениям деятельности службы управления (обеспечение персоналом, реализация трудового потенциала, развитие трудового потенциала) в условиях реализации предпринимательской стратегии.

*Компетентностно-ориентированная задача № 2*

Разработайте организационно-методические мероприятия, реализация которых позволит достичь долгосрочные цели по направлениям деятельности службы управления (обеспечение персоналом, реализация трудового потенциала, развитие трудового потенциала) в условиях реализации стратегии динамического роста.

*Компетентностно-ориентированная задача № 3*

Разработайте организационно-методические мероприятия, реализация которых позволит достичь долгосрочные цели по направлениям деятельности службы управления (обеспечение персоналом, реализация трудового потенциала, развитие трудового потенциала) в условиях реализации стратегии максимизации прибыли.

*Компетентностно-ориентированная задача № 4*

Разработайте организационно-методические мероприятия, реализация которых позволит достичь долгосрочные цели по направлениям деятельности службы управления (обеспечение персоналом, реализация трудового потенциала, развитие трудового потенциала) в условиях реализации стратегии кругооборота (циклической).

*Компетентностно-ориентированная задача № 5*

Разработайте организационно-методические мероприятия, реализация которых позволит достичь долгосрочные цели по направлениям деятельности службы управления (обеспечение персоналом, реализация трудового потенциала, развитие трудового потенциала) в условиях реализации ликвидационной стратегии.

*Компетентностно-ориентированная задача № 6*

Разработайте организационно-методические мероприятия, реализация которых позволит достичь долгосрочные цели по направлениям деятельности службы управления в условиях реализации стратегии максимизации прибыли.

*Компетентностно-ориентированная задача № 7*

Компания реализует стратегию, предполагающую продажу одних хозяйственных подразделений и выделение других в самостоятельные структурные единицы, от которых материнская компания либо отказывается вообще, либо сохраняет частичный контроль (частично владеет этим подразделением). Определите тип стратегии корпорации и предложите основные направления стратегии управления персоналом.

*Компетентностно-ориентированная задача № 8*

Исходя из предполагаемых условий (совершенствование технологий производства, снижение мировых цен на продукцию, высокая конкуренция в отрасли) деятельности крупного металлургического комбината и состояния трудового потенциала, разработайте

общую стратегию управления персоналом этого предприятия на пятилетний период, отразив в ней желаемое состояние трудового потенциала через 5 лет по всем пяти разделам, характеризующим его текущее состояние: демографическая и профессионально-квалификационная структуры персонала, уровень корпоративной культуры, социальный статус персонала, состояние системы управления персоналом.

1) Демографическая структура персонала: средний возраст производственного персонала превышает 45 лет, персонала аппарата управления производством - 49 лет, руководящего персонала общекорпоративного управления - 37 лет.

2) В профессионально-квалификационных структурах производственного персонала значителен монопрофессионализм (около 58%), сопровождающийся устареванием знаний; 70% персонала общекорпоративного управления подготовлены по программам повышения квалификации либо имеют базовую подготовку, отвечающую современным требованиям.

3) Корпоративная культура предприятия не характеризуется целенаправленным управляемым развитием и представляет собой совокупность трансформированных моделей поведения, свойственных социалистическому способу хозяйствования (на уровне производства), и моделей поведения, характерных для капиталистических производственных отношений (на уровне предприятия).

4) Социальный статус персонала предприятия характеризуется оценкой в 3 балла (по пятибалльной шкале).

5) Управление персоналом в целом находится в стадии совершенствования и внедрения современных технологий управления персоналом. Существует потребность в дальнейшем развитии системы управления персоналом.

**Критерии оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи** (нижеследующие критерии оценки являются примерными и могут корректироваться):

**6-5 баллов** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует глубокое понимание обучающимся предложенной проблемы и разностороннее ее рассмотрение; свободно конструируемая работа представляет собой логичное, ясное и при этом краткое, точное описание хода решения задачи (последовательности (или выполнения) необходимых трудовых действий) и формулировку доказанного, правильного вывода (ответа); при этом обучающимся предложено несколько вариантов решения или оригинальное, нестандартное решение (или наиболее эффективное, или наиболее рациональное, или оптимальное, или единственно правильное решение); задача решена в установленное преподавателем время или с опережением времени.

**4-3 балла** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует понимание обучающимся предложенной проблемы; задача решена типовым способом в установленное преподавателем время; имеют место общие фразы и (или) несущественные недочеты в описании хода решения и (или) вывода (ответа).

**2-1 балла** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует поверхностное понимание обучающимся предложенной проблемы; осуществлена попытка шаблонного решения задачи, но при ее решении допущены ошибки и (или) превышено установленное преподавателем время.

**0 баллов** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует непонимание обучающимся предложенной проблемы, и (или) значительное место занимают общие фразы и голословные рассуждения, и (или) задача не решена.