



Федеральное агентство по рыболовству
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Калининградский государственный технический университет»
(ФГБОУ ВО «КГТУ»)

УТВЕРЖДАЮ
Директор института

Фонд оценочных средств
(приложение к рабочей программе дисциплины)
«СТРАТЕГИЯ И ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ»

основной профессиональной образовательной программы магистратуры
по направлению подготовки
38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ

Программа магистратуры
«СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»

ИНСТИТУТ
РАЗРАБОТЧИК

институт экономики и управления
кафедра менеджмента

1 РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ, ПЕРЕЧЕНЬ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ И КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ

1.1 Результаты освоения дисциплины

Таблица 1 – Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с установленными компетенциями

Код и наименование компетенции	Дисциплина	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями
ПК-1: Способен разрабатывать и внедрять систему стратегического управления персоналом организации	Стратегия и политика управления персоналом	знать: - содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления; - основы разработки и реализации кадровой политики и стратегии управления персоналом - способы обеспечения реализации системы стратегического управления персоналом, администрирование процессов стратегического управления персоналом. уметь: - анализировать внутреннюю и внешнюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию и персонал; - принимать участие в разработке корпоративных, конкурентных и функциональных стратегий развития организации в части управления персоналом; - разрабатывать философию и концепцию управления персоналом, кадровую и социальную политику, стратегию управления персоналом организации в соответствии со стратегическими планами организации; - прогнозировать и планировать потребность организации в персонале в соответствии со стратегическими планами организации и определять эффективные пути ее удовлетворения. владеть: - методами разработки и реализации стратегий управления персоналом; - методами планирования численности и профессионального состава персонала в соответствии со стратегическими планами организации; - технологиями стратегического менеджмента в управлении персоналом при разработке и реализации стратегии организации, в том числе ее кадровой стратегии.

1.2 К оценочным средствам текущего контроля успеваемости относятся:

- тестовые задания открытого и закрытого типов.

К оценочным средствам для промежуточной аттестации относятся:

- типовые задания по курсовой работе;

- экзаменационные задания по дисциплине, представленные в виде тестовых заданий закрытого и открытого типов.

1.3 Критерии оценки результатов освоения дисциплины

Универсальная система оценивания результатов обучения включает в себя системы оценок: 1) «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»; 2) «зачтено», «не зачтено»; 3) 100 – балльную/процентную систему и правило перевода оценок в пятибалльную систему (табл. 2).

Таблица 2 – Система оценок и критерии выставления оценки

Система оценок Критерий	2	3	4	5
	0-40%	41-60%	61-80 %	81-100 %
	«неудовлетворительно»	«удовлетворительно»	«хорошо»	«отлично»
	«не зачтено»	«зачтено»		
1 Системность и полнота знаний в отношении изучаемых объектов	Обладает частичными и разрозненными знаниями, которые не может научно-корректно связывать между собой (только некоторые из которых может связывать между собой)	Обладает минимальным набором знаний, необходимым для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает полной знаний и системным взглядом на изучаемый объект
2 Работа с информацией	Не в состоянии находить необходимую информацию, либо в состоянии находить отдельные фрагменты информации в рамках поставленной задачи	Может найти необходимую информацию в рамках поставленной задачи	Может найти, интерпретировать и систематизировать необходимую информацию в рамках поставленной задачи	Может найти, систематизировать необходимую информацию, а также выявить новые, дополнительные источники информации в рамках поставленной задачи
3 Научное осмысление изучаемого явления, процесса, объекта	Не может делать научно корректных выводов из имеющихся у него сведений, в состоянии проанализировать	В состоянии осуществлять научно корректный анализ предоставленной информации	В состоянии осуществлять систематический и научно корректный анализ предоставленной	В состоянии осуществлять систематический и научно-корректный анализ предоставлен-

Система оценок Критерий	2	3	4	5
	0-40%	41-60%	61-80 %	81-100 %
	«неудовлетворительно»	«удовлетворительно»	«хорошо»	«отлично»
	«не зачтено»	«зачтено»		
	только некоторые из имеющихся у него сведений		информации, вовлекает в исследование новые релевантные задаче данные	ной информации, вовлекает в исследование новые релевантные поставленной задаче данные, предлагает новые ракурсы поставленной задачи
4 Освоение стандартных алгоритмов решения профессиональных задач	В состоянии решать только фрагменты поставленной задачи в соответствии с заданным алгоритмом, не освоил предложенный алгоритм, допускает ошибки	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом, понимает основы предложенного алгоритма	Не только владеет алгоритмом и понимает его основы, но и предлагает новые решения в рамках поставленной задачи

1.4 Оценивание тестовых заданий закрытого типа осуществляется по системе зачтено/ не зачтено («зачтено» – 41-100% правильных ответов; «не зачтено» – менее 40 % правильных ответов) или пятибалльной системе (оценка «неудовлетворительно» - менее 40 % правильных ответов; оценка «удовлетворительно» - от 41 до 60 % правильных ответов; оценка «хорошо» - от 61 до 80% правильных ответов; оценка «отлично» - от 81 до 100 % правильных ответов).

Тестовые задания открытого типа оцениваются по системе «зачтено/ не зачтено». Оценивается верность ответа по существу вопроса, при этом не учитывается порядок слов в словосочетании, верность окончаний, падежи.

2 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕЙ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Компетенция ПК-1: Способен разрабатывать и внедрять систему стратегического управления персоналом организации

Тестовые задания открытого типа:

1. _____ - это разработанное руководством организации приоритетное, качественно определенное направление действий, необходимых для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива и

учитывающих стратегические задачи организации и ее ресурсные возможности.

Ответ: стратегия управления персоналом.

2. _____ – планирование человеческих ресурсов, которое призвано обеспечить оптимальное раскрытие потенциала наемных работников и их мотивацию в условиях противоречивости требований, вытекающих, с одной стороны, из задач, стоящих перед организацией, а с другой, — из интересов и потребностей работников

Ответ: Кадровое планирование

3. Стратегия ... – стратегия, которая предполагает постоянное повышение уровня показателей предыдущего периода; применяется на динамично развивающихся предприятиях с быстро изменяющимися технологиями

Ответ: роста

4. Если важное место отводится анализу перспектив организации, задачей которого является выяснение тех тенденций, опасностей, возможностей, а также отдельных чрезвычайных ситуаций, которые способны изменить сложившиеся тенденции, то это _____

Ответ: стратегическое планирование

5. Результат анализа сильных и слабых сторон системы управления персоналом организации, а также определения возможностей и угроз, это – _____

Ответ: СВОТ – анализ

6. _____ кадровая политика характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, можно прийти и начать работать как с самой низкой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственных ей организациях. _____

Ответ: открытая

7. Стратегия подхода _____: высшее руководство определяет общую стратегию управления персоналом для всей организации, которая далее разбивается на стратегии и планы для каждого из ее подразделений

Ответ: «сверху-вниз»

8. На основе стратегии управления персоналом и для обеспечения ее реализации разрабатываются планы _____

Ответ: организационно-технических мероприятий

9. Кадровая политика _____ должна быть направлена, прежде всего, на привлечение персонала особо высокой квалификации, с творческими и предпринимательскими за-

датками.

Ответ: стратегии роста

10. На практике часто используется _____, включающая в том или ином соотношении элементы существующих стратегий.

Ответ: комбинированная стратегия (стратегия сочетания)

11. Кадровая стратегия должна ориентироваться на конкретный тип _____ стратегии

Ответ: корпоративной (типовой стратегии)

12. Кадровая стратегия при _____ должна ориентироваться преимущественно на привлечение и закрепление работников массовых профессий средней квалификации.

Ответ: лидерстве в низких издержках

13. Целью процесса _____ является обеспечение скоординированной разработки и реализации стратегических планов структурных подразделений организации в целом и системы управления персоналом.

Ответ: реализации стратегии

14. _____ реализации кадровой стратегии являются кадровое планирование, планы развития персонала, в том числе его обучения и служебного продвижения, решение социальных проблем, мотивирование и вознаграждение.

Ответ: Инструментами

15. _____ представляет собой выполнение триединой задачи: контроль состояния систем стратегического управления персоналом и управления персоналом; контроль соответствия стратегии состоянию внешней среды; контроль соответствия стратегии внутренней среде хозяйствования.

Ответ: Стратегический контроль

16. Основными статьями _____ на персонал, как правило, являются: расходы на постоянную заработную плату сотрудников компании; расходы на переменную заработную плату сотрудников (премии, бонусы и т.л.); расходы на обучение и развитие персонала; расходы на подбор персонала;

Ответ: бюджета расходов

17. _____ стратегия управления персоналом – формирование кадрового потенциала предприятия за счет средств предприятия.

Ответ: Активная

18. _____ стратегия управления персоналом – формирование кадрового потенциала предприятия в меньшей степени за счет средств предприятия и в большей – за счет других источников.

Ответ: Активно-пассивная

19. _____ стратегия управления персоналом – формирование кадрового потенциала предприятия только за счет других источников.

Ответ: Пассивная

20. _____ - система правил и норм (которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы), приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы

Ответ: кадровая политика

21. _____ - вид управленческой деятельности, направленный на определение и покрытие потребности в персонале.

Ответ: Маркетинг персонала

22. _____ потребности в персонале основывается на анализе предполагаемой организационной структуры (уровни управления, количество подразделений, распределение ответственности), требований технологии производства (форма организации совместной деятельности исполнителей), маркетингового плана (план ввода в строй предприятия, этапы разворачивания производства), а также прогнозе изменения количественных характеристик персонала (с учетом, например, изменения технологии).

Ответ: Количественная оценка

23. _____ потребность в кадрах – это различие между общей потребностью и наличием персонала на начало расчетного периода.

Ответ: Дополнительная

24. Кадровое планирование и составление бюджетов расходов на персонал является одной из основных _____ современного руководителя службы управления персоналом.

Ответ: компетенций

Тестовые задания закрытого типа:

25. Объектами стратегического управления персоналом являются:

1. сотрудники организации;

2. условия труда;

3. предприятие

4. деятельность бизнес-единицы

26. Способы формирования стратегии управления персоналом 1. горизонтально

2. снизу — вверх

3. сверху — вниз

4. нет правильных ответов

27. Определить последовательность этапов формирования стратегии управления персоналом в контексте стратегического управления организацией:

- А. формирование и выбор стратегии;
- Б. разработка миссии организации;
- В. оценка и контроль за ходом реализуемой стратегии.
- Г. анализ внешней и внутренней среды;
- Д. реализация стратегии;

Ответ: Б, Г, А, Д, В

28. Привести в соответствие концепции планирования работы с персоналом на предприятии (список 1) и их характеристикам (список 2)

Список 1: концепции планирования работы с персоналом	Список 2: характеристика
1. кадровая стратегия зависит от стратегии организации в целом;	А. У работодателя не всегда есть возможность найти мотивированный персонал с нужной квалификацией на рынке труда, а его развитие внутри организации требует времени. Поэтому новые направления ведения бизнеса лимитированы потенциалом нынешних работников.
2. стратегия организации зависит от кадровой стратегии;	Б. Вовлечение специалистов службы управления персоналом в решение стратегических задач на корпоративном уровне. Этому способствует наличие у них высокой компетентности, а, следовательно, возможности самостоятельно решать задачи, касающиеся персонала, с точки зрения перспективы развития всей организации.
3. кадровая стратегия и стратегия организации в целом взаимосвязаны;	В. При данном подходе выделяют кадровую стратегию как средство достижения бизнес-целей предприятия, причем с учетом потребностей каждого подразделения в отдельности и компании в целом. Работники службы управления персоналом должны приспосабливаться к действиям руководителей организации, подчиняясь интересам общей стратегии.
4. кадровая стратегия и стратегия организации определяются интерактивно.	Г. Гибкость кадровой политики, идентификацию сотрудников с компанией, широкое участие персонала в разработке ее стратегии.

	Д. Кадровая стратегия разрабатывается работниками службы управления персоналом самостоятельно, без согласования с руководством компании
--	---

Ответ: 1 –В, 2 - А, 3 – Б, 4-Г

29. Кадровая стратегия реализуется с помощью:

1. программ;
2. бюджетов;
3. материальных ресурсов
4. оборудования

30. Риск не реализовать выбранную кадровую стратегию либо реализовать со значительно меньшим эффектом может быть связан:

1. с быстрой окупаемостью средств, вкладываемых в основные средства
2. с изменением ситуации на территориальном (или отраслевом) рынке труда
3. с нежеланием работников реагировать и действовать в нужном для предприятия направлении
4. нет правильных ответов

31. Определить последовательность этапов действия высшего руководства в процессе реализации стратегии:

- А. проведение необходимых изменений на предприятии, без которых невозможно приступить к реализации стратегии.;
- Б. разработка комплекса решений по эффективному использованию имеющихся у предприятия ресурсов.;
- В. углубленное изучение состояния среды, целей и разработанных стратегий;
- Г. корректировка стратегического плана в том случае, если этого настоятельно требуют вновь возникшие обстоятельства;
- Д. высшее руководство принимает решения о внесении изменений в действующую организационную структуру;

Ответ: В, Б, Д, А, Г

32. Привести в соответствие тип стратегии (список 1) и требований к характеристикам работников (список 2)

Список 1: Тип стратегии	Список 2: Требования к характеристикам работников
1. Предпринимательская стратегия	А. - способность к активным продажам; - способность работать в условиях конкуренции; - гибкость и адаптивность; - стрессоустойчивость; - коммуникабельность
2. Стратегия динамичного роста	Б. - высокий уровень профессионализма; - способность к рутинной работе; - дисциплинированность.
3. Стратегия прибыльности	В. - креативное мышление (способность к генерированию идей); - инициативность; - умение работать в команде; - способность к риску; - быстрая обучаемость; - ответственность.
4. Ликвидационная стратегия	Г. - высокая квалификация в узких областях (антикризисное управление, финансы, юриспруденция, психология); - благонадежность
5. Стратегия круговорота (циклическая)	Д. - высокий уровень профессионализма; - не способность к рутинной работе; - абсентеизм.
	Е - инновационное мышление; - способность к изменениям; - инициативность; - специализация «широкого профиля»

Ответ: 1 –В, 2 - А, 3 – Б, 4-Г, 5-Е

3 ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ НА КОНТРОЛЬНУЮ РАБОТУ, КУРСОВУЮ РАБОТУ/КУРСОВОЙ ПРОЕКТ, РАСЧЕТНО-ГРАФИЧЕСКУЮ РАБОТУ

Основная цель курсовой работы – закрепление, расширение и углубление знаний, полученных в теоретическом курсе, приобретение навыков разработки практических рекомендаций в условиях большей, чем на практических занятиях, самостоятельности. Оценка курсовой работы («отлично», «хорошо», «удовлетворительно» или «неудовлетворительно») является экспертной и зависит от уровня усвоения и изложения магистрантом выбранной темы, наличия и сущности допущенных ошибок.

«Отлично» - ставится, если в курсовой работе присутствуют элементы научного творчества, используется современный теоретический и статистический материал по теме исследования, делается самостоятельный его анализ на основе знаний по данной теме, делаются самостоятельные выводы, дается аргументированная критика; студент правильно и уверенно отвечает на все вопросы рецензента;

«Хорошо» - ставится, если в работе используется современный теоретический и статистический материал по теме исследования, полно и всесторонне освещены вопросы темы, делаются самостоятельные выводы, но нет должной степени творчества; студент в целом правильно, но не всегда уверенно отвечает на все вопросы рецензента;

«Удовлетворительно» - ставится, если в курсовой работе используется современный теоретический и статистический материал по теме исследования, недостаточно полно освещены вопросы темы, отсутствуют самостоятельные выводы; студент не всегда может дать объяснения выводам, правильно отвечает не на все вопросы рецензента;

«Неудовлетворительно» - ставится, если в работе используется устаревший теоретический и статистический материал, недостаточно полно освещены вопросы темы, выводы отсутствуют либо не верны; студент не владеет материалом работы, не в состоянии дать объяснение выводам и положениям данной работы, не может ответить на вопросы рецензента.

Варианты тем курсовых работ с примерами их возможных структур, рекомендациями по содержанию отдельных разделов приведены в учебно-методическом пособии по изучению дисциплины.

Примеры типовых тем курсовых работ:

1. Концепция стратегического управления персоналом организации.
2. Модель стратегического планирования персонала организации.
3. Влияние жизненного цикла организации на стратегию управления персоналом.
4. Влияние стратегии организации на стратегическое управление персоналом.
5. Компетенции персонала как объект стратегического управления организацией.
6. Стратегическая роль службы управления персоналом.
7. Формирование системы стратегического управления персоналом.
8. Проблемы разработки и реализации стратегии управления персоналом.
9. Проблемы разработки и реализации стратегии обеспечения человеческими ресурсами.
10. Проблемы разработки и реализации стратегии привлечения персонала.

Примерные варианты планов курсовых работ

Вариант 1

Тема: "Разработка стратегии управления персоналом (на примере ООО "Мягкие игрушки")"

Введение

1 Теоретические основы разработки стратегии управления персоналом предприятия

1.1 Сущность стратегического управления персоналом предприятия

1.2 Классификация стратегий управления персоналом предприятия

1.3 Разработка и реализация стратегии управления персоналом предприятия

2 Анализ системы управления персонала ООО "Мягкие игрушки"

2.1 Общая характеристика предприятия

2.2 Анализ стратегических позиций предприятия

2.3 Анализ персонала предприятия

2.4 Характеристика системы управления персоналом и оценка ее эффективности

3 Разработка стратегии управления персоналом ООО "Мягкие игрушки"

3.1 Стратегия управления персоналом предприятия Заключение

Заключение

Список использованных источников

Приложения

Вариант 2

Тема: Политика мотивации персонала в системе стратегического управления персоналом организации (на примере ООО "Мягкие игрушки")

Введение

1 Теоретические основы формирования политики мотивации персонала организации

1.1 Основные принципы стимулирования труда и его значения для удовлетворенности персонала

1.2 Методы материальной и нематериальной мотивации персонала

1.3 Методические подходы к оценке эффективности политики мотивации персонала

2. Анализ эффективности политики мотивации персонала ООО "Мягкие игрушки"

2.1 Общая характеристика предприятия

2.2. Оценка эффективности политики мотивации персонала в организации

2.3. Удовлетворённость персонала как один из показателей эффективности политики мотивации

3. Совершенствование политики мотивации персонала ООО "Мягкие игрушки"

3.1 Направления совершенствования политики мотивации персонала организации

Заключение

Список использованных источников

Приложения

Дополнительные рекомендации по выполнению курсовой работы на примере темы: "Разработка стратегии управления персоналом (на примере ООО "Мягкие игрушки")

Методические указания по выполнению первого (теоретического) раздела курсовой работы

Название подраздела 1.1 для данной темы – "Сущность стратегического управления персоналом предприятия".

Особенностью первого раздела курсовой работы является то, что он разрабатывается на основе обобщенного подхода непосредственно предмета оценки в рамках выбранной темы курсовой работы. При подготовке всех разделов курсовой работы необходимо придерживаться научного стиля изложения материала, что подразумевает обдуманность и обоснованность высказываний; точный отбор и экономное использование языковых средств; преобладание нормированной речи. Научный стиль изложения курсовой работы имеет ряд особенностей: 1) точность и краткость формулировок; 2) наличие логических причинно-следственных связей; 3) обзорный характер и объективность описаний; 4) использование специализированной терминологии.

Для успешного выполнения не только данного подраздела, но и всей курсовой работы в целом, необходимым является обоснованное определение понятия "стратегии управления персоналом". Для этого следует всесторонне изучить подходы к определению данного понятия в литературе. При этом необходимо знать, что понятие – это опосредованное и обобщенное знание о предмете, раскрывающее его существенные объективные связи и отношения.

Студенту необходимо представить анализ определений стратегии управления персоналом, их сравнительную характеристику. Показать место и связь с общей стратегией организации, ее значимость для эффективной работы предприятия.

Название подраздела 1.2 для данной темы – "Классификация стратегий управления персоналом предприятия".

Для успешного выполнения данного подраздела необходимым является всестороннее изучение всех существующих видов и классификаций стратегии управления персоналом.

Данный раздел строится не на простом перечислении цитат каждого автора, а на анализе с оценкой студента. Обозначая позиции разных авторов, не следует увлекаться обильным цитированием. Лучше излагать идеи и позиции разных авторов своими словами, лишь сославшись на их работы.

Название подраздела 1.3 для данной темы – "Разработка и реализация стратегии управления персоналом предприятия".

Особенностью данного подраздела курсовой работы является четкое описание процесса разработки и реализации стратегии управления персоналом предприятия. Необходимо описать детально каждый этап, в частности: оценку и диагностику; моделирование различных ситуаций, характерных для деятельности предприятия; выработку общей стратегии управления; детализация в кадровых процессах, политиках, процедурах.

Методические указания по выполнению второго (аналитического) раздела курсовой работы

Название подраздела 2.1 для данной темы – "Общая характеристика предприятия".

Структура данного подраздела для всех вариантов тем является примерно одинаковой и, с учетом специфических особенностей каждой конкретной организации, выполняется по следующему алгоритму. Начать изложение данного подраздела рекомендуется с характеристики организационно-правовой формы предприятия, краткой исторической справки, основных видов деятельности, схемы организационной структуры предприятия, пояснить место и роль службы управления персоналом (отдела кадров), раскрыть тип кадровой политики (пассивная, реактивная, превентивная, активная, рациональная, авантюристическая, открытая, закрытая). Также необходимо провести анализ кадровой службы по следующей схеме:

- численность и квалификационный уровень кадровой службы;
- оптимальность структуры кадровой службы;
- ответственность и полномочия;
- документационное обеспечение и др.

В подразделе 2.1 целесообразно представить основные показатели деятельности предприятия в динамике (обязательно за три последних отчетных периода). Набор показателей выбирается студентом самостоятельно, исходя из имеющегося информационного обеспечения.

Таблица 1 - Экономические показатели деятельности ООО "Мягкие игрушки"

Показатели	2022	2023	2024	Абсолютное изменение	
				22-23	23-24
Выручка, тыс. руб.					
Себестоимость, тыс. руб.					
Чистая прибыль, тыс. руб.					
Численность персонала, чел					
Производительность труда, тыс.руб./чел.					
Рентабельность продаж, %					

Набор показателей выбирается студентом самостоятельно, исходя из имеющейся информационного обеспечения. Следует учесть, что для характеристики предприятия достаточно порядка 5-7 показателей. Цель представления показателей – показать объемы деятельности предприятия, его положение на рынке и в целом эффективность деятельности предприятия.

Название подраздела 2.2 для данной темы – "Анализ стратегических позиций предприятия".

В этом подразделе необходимо провести анализ текущей ситуации компании, ее положение, изменения во внешней среде и оценка плюсов и минусов ресурсов компании в этих изменениях. Основная цель стратегического анализа заключается в оценке объектов влияния на положение компании в настоящем и будущем.

Исходя из цели и задач, формируются примерные стратегии и критерии, по которым будет оценена их эффективность. Задачи могут быть как среднесрочные, так и долгосрочные.

Следует помнить, что на компанию постоянно оказывают влияния различные внешние факторы, будь то политическая ситуация в стране или изменения в законодательстве. Эти факторы создают новые условия для функционирования организации, создают новые угрозы и возможности, исходя из которых, организация корректирует свою стратегию.

Также необходимо оценить имеющиеся ресурсы и сделать вывод о плюсах и минусах компании. Таким образом формируется общая картина внутренних воздействий и ограничений, накладываемых на стратегический выбор.

На этапе диагностики определяются все факторы, которые оказывают или могут оказать влияние на деятельность и развитие предприятия. Охватить каждый из них сложно, поэтому выбираются наиболее значимые. Они относятся к стратегическим, связаны с

внутренней и внешней средой предприятия. На основе выбранных стратегических факторов специалистами проводится следующая работа. Анализируются возможные угрозы со стороны внешней среды. Изучаются различные аспекты организации, ее сильные и уязвимые направления. Разрабатываются варианты, которые направлены на решение предполагаемых проблем.

Чаще всего для анализа стратегических позиций применяется:

- SWOT-анализ Кеннота Эндрюса;
- пять сил конкуренции, типовые стратегии по Портеру;
- стержневые компетенции Гэри Хэмела и Коимбатура Прахалада.

Все эти авторы, предлагающие свой взгляд на процедуры формирования стратегий и являющиеся разработчиками главных подходов, относятся к Гарвардской школе бизнеса.

Название подраздела 2.3 для данной темы – Анализ персонала предприятия.

В данном подразделе всем студентам вне зависимости от темы необходимо представить динамику и структуру персонала по основным признакам структурирования (категориям; полу, возрасту, стажу, гендерному признаку, по уровню образования, уровню укомплектованности).

При этом необходимо иметь в виду, что:

- Половозрастная структура персонала организации — это соотношение групп персонала по полу (мужчины, женщины) и возрасту. Возрастная структура характеризуется долей лиц соответствующих возрастов в общей численности персонала. При изучении возрастного состава рекомендуются следующие группировки: 16, 17, 18, 19, 20-24, 25-29, 30-34, 35-39, 40-44, 45-49, 50-54, 55-59, 60-64, 65 лет и старше.

- Структура персонала по стажу может рассматриваться двояко: по общему стажу и стажу работы в данной организации. Общий стаж группируется по следующим периодам: до 16 лет, 16-20, 21-25, 26-30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40 лет и более. Стаж работы в данной организации характеризует стабильность трудового коллектива. Статистика выделяет следующие периоды: до 1 года, 1-4, 5-9, 10-14, 15-19, 20-24, 25-29, 30 лет и более.

- Структура персонала по уровню образования (общему и специальному) характеризует выделение лиц, имеющих высшее образование, в том числе по уровню подготовки: бакалавр, полное высшее образование, магистр; незаконченное высшее (более половины срока обучения); среднее специальное; среднее общее; неполное среднее; начальное.

• результаты оценки качества работы с кадрами (показатели движения персонала в динамике - обязательно за три последних отчетных периода).

Название подраздела 2.4 для данной темы – Характеристика системы управления персоналом и оценка ее эффективности

В данном подразделе необходимо охарактеризовать совокупность приемов, методов, технологий организации работы с персоналом, модели построения системы управления персоналом в организации. В этом же подразделе необходимо провести оценку эффективности существующей системы управления персоналом. По результатам проведенного исследования необходимо сделать выводы, выделить положительные или отрицательные тенденции, а также преимущества и недостатки системы управления персоналом в изучаемой организации.

Методические указания по выполнению третьего (рекомендательного) раздела курсовой работы

Название третьего раздела в рамках данной темы: Разработка стратегии управления персоналом ООО "Мягкие игрушки"

Название подраздела 3.1 для данной темы – "Мероприятия по совершенствованию системы материального стимулирования и социальных льгот в ООО "Мягкие игрушки"

Название подраздела 3.1 для данной темы – "Стратегия управления персоналом предприятия

В этом подразделе на основе проведенного анализа стратегических позиций предприятия с учетом полученных результатов оценки системы управления персоналом необходимо предложить стратегию развития персонала предприятия. На данном этапе желательно формулировать несколько вариантов стратегий на случай изменения факторов внешней или внутренней среды.

Стратегия управления персоналом как функциональная стратегия может разрабатываться на двух уровнях:

- для организации в целом в соответствии с ее общей стратегией - как функциональная стратегия на корпоративном, общеорганизационном уровне;
- для отдельных сфер деятельности (бизнеса) многопрофильной, диверсифицированной компании - как функциональная стратегия каждой сферы бизнеса, соответствующая целям этой сферы (например, если крупная электротехническая компания занимается производством авиадвигателей, военной электроники, электрооборудования, пластиков, осветительных приборов, то стратегия управления персоналом разрабатывается для каждой сферы производства, так как они имеют различия в структуре персонала, требованиях к квалификации и профессиональной подготовке, методах обучения и по др. вопросам). В условиях стратегического управления происходят качественные изменения в

области работы с персоналом. Они заключаются в том, что в рамках традиционных направлений кадровой работы все большее значение приобретают стратегические аспекты. Объединяясь со стратегическими технологиями, такие конкретные направления работы с персоналом, как планирование потребности в персонале, отбор, деловая оценка, обучение и другие выступают как составляющие стратегии управления персоналом, приобретают новое качество и единую целевую направленность, созвучие с целями и стратегическими задачами организации.

Составляющими стратегии управления персоналом являются:

- условия и охрана труда, техника безопасности персонала;
- формы и методы регулирования трудовых отношений;
- методы разрешения производственных и социальных конфликтов;
- установление норм и принципов этических взаимоотношений в коллективе, разработка кодекса деловой этики;
- политика занятости в организации, включающая анализ рынка труда, систему найма и использования персонала, установление режима работы и отдыха;
- профориентация и адаптация персонала;
- меры по наращиванию кадрового потенциала и лучшему его использованию;
- совершенствование методов прогнозирования и планирования потребности в персонале на основе изучения новых требований к работникам и рабочим местам;
- разработка новых профессионально-квалификационных требований к персоналу на основе систематического анализа и проектирования работ, выполняемых на различных должностях и рабочих местах;
- новые методы и формы отбора, деловой оценки и аттестации персонала;
- разработка концепции развития персонала, включающей новые формы и методы обучения, планирования деловой карьеры и профессионально-служебного продвижения, формирования кадрового резерва с целью опережающего проведения этих мероприятий по отношению к срокам появления потребности в них;
- совершенствование механизма управления трудовой мотивацией персонала;
- разработка новых систем и форм оплаты труда, материального и нематериального стимулирования работников;
- меры по улучшению решения правовых вопросов трудовых отношений и хозяйственной деятельности;
- разработка новых и использование существующих мер социального развития организации;

- совершенствование информационного обеспечения всей кадровой работы в рамках выбранной стратегии;
- мероприятия по совершенствованию всей системы управления персоналом или ее отдельных подсистем и элементов (оргструктуры, функций, процесса управления и т. д.) и др.

В каждом конкретном случае стратегия управления персоналом может охватывать не все, а только отдельные ее составляющие, причем набор этих составляющих будет различным в зависимости от целей и стратегии организации, целей и стратегии управления персоналом.

В данном подразделе необходимо детально описать реализацию выбранной стратегии персонала предприятия. Здесь принимаются необходимые решения, которые подразумевает стратегия. Особое значение имеет разработка плана действий при непредвиденных обстоятельствах и создание организационной структуры. Такой план понадобится в случае наступления существенных изменений во внутренней или внешней среде. Наиболее эффективна реакция на изменения в окружении, когда систематически отслеживаются фактические изменения в соотношении с плановыми.

Важно учесть, что реализация стратегии управления персоналом включает два этапа:

- внедрение стратегии;
- контроль за ее реализацией и координация всех действий по результатам контроля.

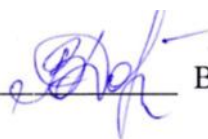
4 СВЕДЕНИЯ О ФОНДЕ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ И ЕГО СОГЛАСОВАНИИ

Фонд оценочных средств для аттестации по дисциплине «Стратегия и политика управления персоналом» представляет собой компонент основной профессиональной образовательной программы магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (профиль Стратегическое управление персоналом).

Преподаватель-разработчик – к.э.н. Д.Л. Скопич

Фонд оценочных средств рассмотрен и одобрен заведующим кафедрой менеджмента (протокол № 9 от 23.04.2025 г.).

Заведующая кафедрой

 В. В. Дорофеева

Фонд оценочных средств рассмотрен и одобрен методической комиссией института отраслевой экономики и управления (протокол № 4 от 25.04.2025 г.).

Председатель методической комиссии

 И. А. Крамаренко