Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Крылова Людмила Вячеславовна
Должность: Проректор по учебно-методической работе
Дата подписания: 28.10.2026 13:27:47
Уникальный программный ключ:
b066544bae1e449cd8bfce392f7224a676a271b3

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ЭКОНОМИКИ И ТОРГОВЛИ ИМЕНИ МИХАИЛА ТУГАН-БАРАНОВСКОГО»

Кафедра экономики предприятия и управления персоналом

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

_____Е.Н. Смирнов
(подпись)

«11» февраля 2026 г.

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

по дисциплине

Б1.В.07 Стратегическое управление человеческими ресурсами
(шифр и наименование дисциплины)

38.04.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки)

–
(наименование профиля подготовки)

Разработчики:

доцент _____ Коваленко Татьяна Викторовна
(должность) (подпись)

доцент _____ Позжаева Татьяна Владимировна
(должность) (подпись)

Оценочные материалы рассмотрены и утверждены на заседании кафедры от «11» февраля 2026 г., протокол № 10

Донецк 2026 г.

.

Паспорт
оценочных материалов по дисциплине
«СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ»
(наименование дисциплины)

Таблица 1 - Перечень компетенций (элементов компетенций), формируемых в результате освоения дисциплины или практики

№ п/п	Код и наименование контролируемой компетенции	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Этапы формирования (семестр изучения)
1	ПК-2. Способен осуществлять стратегическое управление персоналом организации	Тема 1. Концепция управления человеческими ресурсами в теории стратегического управления	2
		Тема 2. Сущность и модели стратегического управления человеческими ресурсами	2
		Тема 3. Формирование и реализация стратегии управления человеческими ресурсами	2
		Тема 4. Стратегические изменения в процессе управления человеческими ресурсами	2
		Тема 5. Управление человеческими ресурсами на разных стадиях жизненного цикла организации	2
		Тема 6. Современные методы и инструменты внедрения стратегических изменений в процессе управления человеческими ресурсами	2
		Тема 7. Организационная культура в стратегическом управлении человеческими ресурсами	2
		Тема 8. Управление сопротивлениями в процессе реализации стратегических изменений в управлении человеческими ресурсами	2

ПОКАЗАТЕЛИ И КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ, ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ

Таблица 2 - Показатели оценивания компетенций

п/п	Код контроли-руемой компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Контролируемые разделы(темы) дисциплины	Наименование оценочного средства
1	ПК-2. Способен осуществлять стратегическое управление персоналом организации	ИДК-1ПК-2 Анализирует успешные корпоративные практики по организации стратегического управления персоналом организации, организационного проектирования и взаимодействия подразделений ИДК-2 ПК-2 Планирует деятельность и разрабатывает мероприятия по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации ИДК-4 ПК-2 Разрабатывает корпоративную культуру и социальную политику, системы мотивации и развития персонала, оценивает их эффективность с учетом стратегических целей организации	Тема 1. Концепция управления человеческими ресурсами в теории стратегического управления	Собеседование (устный опрос),тест, доклад (сообщение)
			Тема 2. Сущность и модели стратегического управления человеческими ресурсами	Собеседование (устный опрос),тест, доклад (сообщение)
			Тема 3. Формирование и реализация стратегии управления человеческими ресурсами	Собеседование (устный опрос),тест, доклад (сообщение)
			Тема 4. Стратегические изменения в процессе управления человеческими ресурсами	Собеседование (устный опрос),тест, доклад (сообщение), контрольная работа (ТМК 1)
			Тема 5. Управление человеческими ресурсами на разных стадиях жизненного цикла организации	Собеседование (устный опрос),тест, доклад (сообщение), расчетно-графическая работа, творческое задание
			Тема 6. Современные методы и инструменты внедрения стратегических изменений в процессе управления человеческими ресурсами	Собеседование (устный опрос),тест, доклад (сообщение), творческое задание
			Тема 7. Организационная культура в стратегическом управлении	Собеседование (устный опрос),тест, доклад (сообщение), творческое задание

			человеческими ресурсами	
			Тема 8. Управление сопротивлениями в процессе реализации стратегических изменений в управлении человеческими ресурсами	Собеседование (устный опрос),тест, доклад (сообщение), расчетно-графическая работа, контрольная работа (ТМК 2)

Таблица 3 - Критерии и шкала оценивания по оценочному материалу «Собеседование (устный опрос)»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
1,0-0,6	Ответы на поставленные вопросы излагаются логично, последовательно и не требуют дополнительных пояснений. Полно раскрываются причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Делаются обоснованные выводы. Демонстрируются глубокие знания базовых нормативно-правовых актов. Соблюдаются нормы литературной речи (количество правильных ответов > 90%)
0,5-0,4	Ответы на поставленные вопросы излагаются систематизировано и последовательно. Базовые нормативно-правовые акты используются, но в недостаточном объеме. Материал излагается уверенно. Раскрыты причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Демонстрируется умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер. Соблюдаются нормы литературной речи (количество правильных ответов >70%)
0,3-0,2	Допускаются нарушения в последовательности изложения. Имеются упоминания об отдельных базовых нормативно-правовых актах. Неполно раскрываются причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Демонстрируются поверхностные знания вопроса, с трудом решаются конкретные задачи. Имеются затруднения с выводами. Допускаются нарушения норм литературной речи (количество правильных ответов >50%)
0,2-0	Материал излагается непоследовательно, сбивчиво, не представляет определенной системы знаний по дисциплине. Не раскрываются причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Не проводится анализ. Выводы отсутствуют. Ответы на дополнительные вопросы отсутствуют. Имеются заметные нарушения норм литературной речи (количество правильных ответов <50%)

Таблица 4 - Критерии и шкала оценивания по оценочному материалу «Тест»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерии оценивания
1,0-0,6	Тестовые задания выполнены на высоком уровне (правильные ответы даны на 75-100% вопросов)
0,5-0,3	Тестовые задания выполнены на низком уровне (правильные ответы даны на 50-74% вопросов)
0,2-0	Тестовые задания выполнены на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем 50% вопросов)

Таблица 5 - Критерии и шкала оценивания по оценочному материалу «Доклад (сообщение)»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерии оценивания
0,5-0,4	Доклад представлен на высоком уровне (студент полно осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений, владеет профильным понятийным (категориальным) аппаратом и т.п.)
0,4-0,3	Доклад представлен на среднем уровне (студент в целом осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений, допустив некоторые неточности и т.п.)
0,3-0,2	Доклад представлен на низком уровне (студент допустил существенные неточности, изложил материал с ошибками, не владеет в достаточной степени профильным категориальным аппаратом и т.п.)
0,2-0	Доклад представлен на неудовлетворительном уровне или не представлен (студент не готов, не выполнил задание и т.п.)

Таблица 6 - Критерии и шкала оценивания по оценочному материалу «Расчетно-графическая работа» (тема 5, 8)

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерии оценивания
1-0,8	Выполнены все требования к содержанию и оформлению расчетно-графической работы
0,7-0,5	Основные требования к расчетно-графической работе выполнены, но при этом допущены недочеты (имеются неточности в расчетах; не выдержан объем; имеются упущения в оформлении)
0,4-0,2	Имеются существенные отступления от требований (допущены существенные ошибки в расчетах, приводящие к искажению результата)
0,1-0	Расчетно-графическая работа не выполнена, правила оформления не соблюдены

Таблица 7 - Критерии и шкала оценивания по оценочному материалу «Творческое задание» (темы 5, 6, 7)

Шкала оценивания (интервал баллов)			Критерии оценивания
тема 5	тема 6	тема 7	
3-2,4	2-1,4	3-2,4	Соблюдены все требования, предъявленные к творческому заданию, автор проявил самостоятельность и творческий подход при изложении материала, использовал необходимую литературу и нормативно-законодательную базу
2,5-2	1,5	2,5-2	Соблюдены не все требования, предъявленные к оформлению творческого задания, при этом автор проявил самостоятельность и творческий подход, использовал необходимую литературу
1,5-1	1	1,5-1	Соблюдены не все требования, предъявленные к творческому заданию, изложенный материал недостаточно аргументирован
0,5-0	0,5-0	0,5-0	Творческое задание выполнено формально, без учета научных положений и рекомендаций нормативно-законодательной базы

Таблица 8 - Критерии и шкала оценивания по оценочному материалу «Контрольная работа»

Шкала оценивания (интервал баллов)		Критерий оценивания
темы 1-3	темы 4-8	
4-3,5	6-5	Контрольная работа выполнена на высоком уровне (правильные ответы даны на 90-100% вопросов/задач)
3-2,5	4-3	Контрольная работа выполнена на среднем уровне (правильные ответы даны на 75-89% вопросов/задач)
2-1,5	2-1,5	Контрольная работа выполнена на низком уровне (правильные ответы даны на 60-74% вопросов/задач)
1-0	1-0	Контрольная работа выполнена на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем 60%)

Таблица 9 - Перечень оценочных материалов по дисциплине «Стратегическое управление человеческими ресурсами»

№ п/п	Наименование оценоч-ного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде
1	Собеседование (устный опрос)	Средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по дисциплине или определенному разделу, теме, проблеме и т.п.	Вопросы по темам/разделам дисциплины
2	Доклад (сообщение)	Продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы	Темы докладов, сообщений
3	Тест	Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений	Фонд тестовых заданий

		обучающегося	
4	Расчетно-графическая работа	Средство проверки умений применять полученные знания по заранее определенной методике для решения задач или заданий по модулю или дисциплине в целом	Комплект заданий для выполнения расчетно-графической работы
5	Творческое задание	Частично регламентированное задание, имеющее нестандартное решение и позволяющее диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения. Может выполняться в индивидуальном порядке или группой обучающихся.	Темы групповых и/или индивидуальных творческих заданий
6	Контрольная работа (ТМК)	Средство проверки умений применять полученные знания для решения задач определенного типа по теме, разделу или дисциплине	Комплект контрольных заданий по вариантам

МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ

Оценочные материалы по дисциплине «Стратегическое управление человеческими ресурсами» разработаны в соответствии с рабочей программы дисциплины «Стратегическое управление человеческими ресурсами».

Методические материалы отражают основные сведения о каждом оценочном средстве, используемом в ходе изучения дисциплины «Стратегическое управление человеческими ресурсами» для контроля результатов обучения.

Оценивание знаний, умений и навыков по дисциплине осуществляется посредством использования следующих видов оценочных средств:

- собеседование (устный опрос);
- тестирование по темам;
- подготовка и презентация доклада (сообщения) по темам;
- проведение расчетно-графических работ (решение практических задач и ситуаций) по отдельным темам курса;
- выполнение творческих заданий по отдельным темам курса;
- выполнение контрольных работ по смысловым модулям.

При изучении дисциплины в течение семестра обучающийся максимально может набрать 40 баллов.

Текущий контроль знаний обучающихся осуществляется на основании оценки систематичности и активности по каждой теме программного материала дисциплины.

Собеседование (устный опрос) - это произвольная беседа или целенаправленное собеседование, позволяющее оценить уровень знаний по теме, разделу или дисциплине в целом. Представленные вопросы для собеседования (устного опроса) позволяют оценить уровень знаний обучающихся, полученных при изучении лекционного материала по каждой теме дисциплины. Максимальное количество баллов по собеседованию составляет 1 балл по всем темам курса.

Тест – это система контрольных заданий определенной формы и содержания, позволяющих объективно оценить уровень знаний по теме, разделу или дисциплине в целом. Представленные тестовые задания позволяют оценить уровень знаний обучающихся и имеют только один верный ответ. Максимальное количество баллов по тестам составляет 1 балл по каждой теме курса.

Доклад (сообщение) – это продукт самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной научной проблемы. Максимальное количество баллов по докладу составляет 0,5 балла по всем темам курса.

Расчетно-графическая работа – это средство проверки умений применять полученные знания по заранее определенной методике для решения задач или заданий по теме, смысловому модулю или дисциплине в целом. В ходе выполнения расчетно-графической работы обучающемуся необходимо использовать изученные формулы по отдельным темам, выполнить математические расчеты, сделать обоснованный вывод и предоставить управленческое решение. Максимальное количество баллов за выполнение расчетно-графической работы составляет 1 балл по темам 5 и 8.

Творческое задание – это такая форма организации учебной информации, где наряду с заданными условиями и неизвестными данными, содержится указание обучающимся для самостоятельной творческой деятельности, направленной на реализацию их личностного потенциала и получение требуемого образовательного продукта. В ходе выполнения ситуационного задания, у студента формируется умение критически мыслить, сравнивать и сопоставлять различные точки зрения, давать объективную оценку происходящему, давать прогноз и формулировать гипотезы, рефлексировать свою деятельность. Максимальное количество баллов за выполнение творческого задания составляет 3 балла по темам 5 и 7, 2 балла – по теме 6.

В конце изучения каждого смыслового модуля обучающийся выполняет *текущую модульную контрольную работу* по закрепленному варианту. Максимально возможное количество полученных баллов по результатам решения контрольной работы составляет 4 балла (ТМК 1) и 6 баллов (ТМК 2).

Система оценивания всех видов работ по дисциплине приведена в таблице 10.

Промежуточная аттестация по дисциплине осуществляется в форме экзамена. Экзамен проводится в устной форме в виде собеседования по предложенному перечню вопросов, тестирование и решение практического задания.

Экзаменационный билет состоит из 4 вопросов, как теоретического, так и практического характера, по отдельным темам дисциплины. Ответ на каждое задание оценивается от 0 до 15 баллов.

Таблица 10 - Система начисления баллов по текущему контролю знаний

Максимально возможный балл по виду учебной работы							
Смысловые модули	Текущая аттестация						Итого
	Собеседо-вание (устный опрос)	Доклад (сообще-ние)	Тест	Расчетно-графическая работа	Творчес-кое задание	Контро-льная работа	
Смысловой модуль 1. Теоретические основы стратегического управления человеческими ресурсами	4	2	4	-	-	4	14
Смысловой модуль 2. Механизмы реализации стратегических изменений в процессе управления человеческими	4	2	4	2	8	6	26

ресурсами							
Итого:	8	4	8	2	8	10	40

Относительно распределения баллов на итоговом контроле оценки знаний, умений и навыков обучающихся по результатам выполнения заданий используется нижеприведенная шкала оценивания.

Оценка ответа на теоретические вопросы осуществляется по следующей шкале:

1-5 баллов – представлено только общее представление теоретического вопроса;

6-8 баллов – ответ содержит определение терминологии, основных положений излагаемого вопроса;

10-12 баллов – ответ содержит определение терминологии, основных положений излагаемого вопроса, прослеживается логичность последовательность изложения вопроса;

13-15 баллов – ответ содержит всестороннее освещение теоретического вопроса, прослеживается логичность и последовательность изложения.

Максимальное количество баллов за теоретические вопросы – 30 баллов (по 15 баллов за каждый вопрос).

Оценка решения практических задач и заданий осуществляется по следующей шкале:

15 баллов - ход решения правильный, правильно использованы формулы, расчеты математически сделаны правильно, сделан обоснованный вывод и предоставлено управленческое решение;

13-14 баллов - ход решения правильный, правильно использованы формулы, расчеты математически сделаны правильно, вывод носит декларативный характер;

12 баллов - ход решения правильный, правильно использованы формулы, есть 1-2 ошибки в расчетах; вывод носит декларативный характер;

10-11 баллов - ход решения правильный, правильно использованы формулы, вывод носит декларативный характер; есть 3-4 ошибки в расчетах;

8-9 баллов - ход решения правильный, расчеты математически сделаны правильно, вывод носит декларативный характер; есть 1-2 ошибки в формулах расчета;

6-7 баллов - ход решения правильный, расчеты математически сделаны правильно, отсутствует заключение;

4-5 балла - ход решения правильный, правильно использованы формулы, есть 1-2 ошибки в расчетах; отсутствует заключение;

3 балла - ход решения правильный, есть 3-4 ошибки в расчетах; вывод отсутствует;

2 балла - ход решения правильный, допущенные ошибки в формулах расчета, отсутствует заключение;

1 балл - ход решения задачи ошибочный.

0 баллов - задача вообще не решена.

Максимальное количество баллов за практическое задание составляет 15 баллов.

Тестирование включает 15 тестовых заданий. Каждый правильный ответ оценивается по 1 баллу. Максимальное количество баллов за тесты составляет 15 баллов.

В результате экзамена обучающийся может набрать максимально 60 баллов, а минимально – 20 баллов, которые суммируются с баллами, уже набранными на протяжении семестра.

Таблица 11 - Распределение баллов, которые получают обучающиеся

Максимальное количество баллов за текущий контроль и самостоятельную работу		**Максимальная сумма баллов**		
Смысловой модуль № 1	Смысловой модуль № 2	**Текущий контроль**	**Экзамен**	**Все виды учебной деятельности**

T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	40	60	100
2,5	2,5	2,5	6,5	6,5	4,5	5,5	9,5			

Примечание. Т1, Т2, … , Т8 – номера тем соответствующих смысловых модулей

Таблица 12 - Соответствие государственной шкалы оценивания академической успеваемости

Сумма баллов за все виды учебной деятельности	По государственной шкале
90-100	5 «отлично» / «зачтено»
75-89	4 «хорошо» / «зачтено»
60-74	3 «удовлетворительно» / «зачтено»
менее 60	2 «неудовлетворительно» / «не зачтено»

ПЕРЕЧЕНЬ ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ

СМЫСЛОВОЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Вопросы для собеседования (устного опроса)

1. Сущность и эволюция теории стратегического управления.
2. Роль ресурсной концепции в стратегическом управлении предприятием.
3. Сущность и предпосылки возникновения преобразующего менеджмента как новой концепции стратегического управления.
4. Сущность и специфические особенности управления человеческими ресурсами.
5. Концепции и подходы к управлению человеческими ресурсами.
6. Современные подходы, модели и концепции стратегического управления человеческими ресурсами.
7. Содержание процесса стратегического управления человеческими ресурсами и его последовательные этапы.
8. Современные подходы к управлению стратегическими изменениями.
9. Источники формирования стратегических изменений.
10. Виды и формы стратегических изменений в процессе управления человеческими ресурсами.
11. Определение уровня стратегических изменений, необходимых предприятию в процессе управления человеческими ресурсами.
12. Обоснование общих стратегий управления человеческими ресурсами.

Варианты тестовых заданий:

(вариант ответа на тесты только один)

1. Целостный подход к управлению наиболее ценными активами организации, а именно людьми, которые индивидуально и коллективно вносят свой вклад в достижение организационных целей – это:

1) управление предприятием;
2) управление человеческими ресурсами;
3) стратегия управления персоналом предприятия;
4) стратегия развития предприятия.

2. Совокупность различных качеств людей, определяющих их трудоспособность к производству материальных и духовных благ, которые являются обобщающим показателем развития общественного производства - это:

1) кадровый резерв предприятия;
2) персонал предприятия;
3) человеческие ресурсы;
4) трудовые ресурсы.

3. Подход к принятию решений по поводу намерений и планов организации, касающихся стратегии, политики и практики отношений трудового найма, поиска и отбора сотрудников, обучения, развития, управления показателями работы, вознаграждения и трудовых отношений - это:

1) стратегическое управление человеческими ресурсами;
2) стратегическое управление предприятием;
3) стратегическое развитие предприятия;
4) все вышеперечисленное.

4. Создание стратегических возможностей за счет обеспечения организации квалифицированными, лояльными и хорошо мотивированными работниками, которые необходимы для достижения долгосрочного конкурентного преимущества – это:

1) сущность стратегического управления человеческими ресурсами;
2) методология управления человеческими ресурсами;

3) цель стратегического управления человеческими ресурсами;
4) принципы управления человеческими ресурсами.

5. В человеческих ресурсах выделяют следующие основные аспекты изучения:
1) индивидуально-психологический (уровень личности);
2) социально-психологический (уровень коллектива);
3) социологический или социально-экономический (уровень общества и его подструктур);
4) все ответы верны.

6. Подход к управлению человеческими ресурсами, который основывается на количественном, измерительном и стратегическом аспектах управления численностью рабочей силы и предполагает необходимость управления людьми таким методом, который способствовал бы созданию дополнительной ценности и формированию конкурентного преимущества организации – это:
1) гибкий подход к управлению человеческими ресурсами;
2) жесткий подход к управлению человеческими ресурсами;
3) проактивный подход к управлению человеческими ресурсами;
4) комбинированный подход к управлению человеческими ресурсами.

7. Подход к управлению человеческими ресурсами, который предписывает «относиться к работникам как к ценным активам, создающим конкурентное преимущество за счет своей приверженности работе, адаптивности и высокого качества труда (навыков, умения эффективно работать и т.д.) – это:
1) гибкий подход к управлению человеческими ресурсами;
2) жесткий подход к управлению человеческими ресурсами;
3) проактивный подход к управлению человеческими ресурсами;
4) комбинированный подход к управлению человеческими ресурсами.

8. Отличительными характеристиками системы управления человеческими ресурсами являются:
1) основывается на осознании необходимости стратегического соответствия – интегрирование кадровой и организационной стратегии;
2) особое внимание уделяется формированию культуры и ценностей организации;
3) особое значение приобретает качественное обслуживание потребителей и достижение высокого уровня потребительской удовлетворенности;
4) все ответы верны.

9. Отличительной характеристикой системы управления человеческими ресурсами не является:
1) основывается на осознании необходимости стратегического соответствия – интегрирование кадровой и организационной стратегии;
2) особое внимание уделяется формированию культуры и ценностей организации;
3) дифференцированная система вознаграждения на основе результатов труда, компетентности, личного вклада или квалификации;
4) ориентировано в основном на текущую деятельность организации.

10. Под стратегическими изменениями в управлении человеческими ресурсами следует понимать:
1) внедрение новых методов и технологий управления персоналом, организационной структурой, корпоративной культурой предприятия с целью повышения эффективности использования человеческих ресурсов;
2) внедрение новых методов и технологий финансового планирования и бюджетирования деятельности предприятий;
3) внедрение новых методов и технологий с тем, чтобы преобразовать деятельность предприятий в соответствие с изменяющимися требованиями рынка или извлечь выгоду из создавшихся в бизнесе возможностей;
4) внедрение каких-либо новшеств на стратегическом, оперативном или тактической уровне управления предприятием.

11. Стратегические изменения, связанные с целями, иерархией, процедурами и организационными структурами предприятия – это:
1) культурные изменения;
2) кадровые изменения;
3) структурные изменения;
4) технологические изменения.

12. Стратегические изменения, которые предусматривают реформирование организационной культуры предприятия, т.е. изменения в ценностях, нормах, отношениях, убеждениях и поведении работников предприятия – это:
1) культурные изменения;
2) кадровые изменения;
3) структурные изменения;
4) технологические изменения.

13. Стратегические изменения в общих подходах к управлению персоналом предприятия, в частности, системы оплаты труда и мотивации, повышения квалификации и опыта, системы карьерного продвижения – это:
1) культурные изменения;
2) изменения, ориентированные на персонал;
3) структурные изменения;
4) технологические изменения.

Темы докладов (сообщений)

1. Обоснование необходимости стратегического управления человеческими ресурсами для достижения предприятиями устойчивого конкурентного преимущества.
2. Причины, цели и особенности реализации реактивных и проактивных изменений в управлении человеческими ресурсами.
3. Актуальность и практические примеры внедрения проактивных изменений в управлении человеческими ресурсами на предприятиях в современных условиях.
4. Изучение опыта стратегического управления человеческими ресурсами зарубежных предприятий (ведущих компаний мира).
5. Сущность, отличительные признаки и практические примеры стратегий голубого океана в управлении человеческими ресурсами.
6. Принципы и инструменты создания и воплощения стратегии голубого океана.
7. Примеры видов стратегических изменений в управлении человеческими ресурсами в практической деятельности ведущих компаний мира.
8. Сущность экономической и социальной эффективности внедряемых стратегических изменений в управлении человеческими ресурсами на всех уровнях предприятия.
9. Разработка системы количественных показателей оценки эффективности внедряемых изменений в управлении человеческими ресурсами.
10. Выбор критериев оценки эффективности стратегических изменений в управлении человеческими ресурсами в зависимости от характера проводимых изменений.
11. Сравнительная характеристика моделей управления стратегическими изменениями.
12. Современные проблемы и перспективы внедрения стратегических изменений в управлении человеческими ресурсами на предприятиях ДНР, России.

Примеры комплектов заданий для контрольной работы

Вариант 1

1. Предложите собственные определения понятий «стратегические изменения» и «стратегическое управление человеческими ресурсами», которые наиболее полно отвечали бы требованиям современной экономики.

Перечислите основные источники формирования стратегических изменений в управлении человеческими ресурсами на предприятиях ДНР.

2. Обоснуйте, какие виды стратегических изменений в управлении человеческими ресурсами (по различным классификационным признакам) и какая общая стратегия изменений необходимы предприятию, если оно находится в ситуации «движение по инерции»?

3. Приведите примеры, когда укрупнение или дробление являются выгодными формами проведения стратегических изменений для всех задействованных в этом процессе участников.

4. Предложите модель стратегического управления человеческими ресурсами, благодаря которой можно наилучшим образом структурировать данный процесс (на основе существующих концептуальных моделей управления изменениями).

5. Обоснуйте преимущества и недостатки организационных метафор в соответствии с концепцией Г. Моргана к процессу управления стратегическими изменениями на предприятии.

Вариант 2

1. Охарактеризуйте главные проблемы, которые исследовались в процессе развития теории стратегического управления человеческими ресурсами.

В чем состоит сущность, преимущества и недостатки основных подходов к управлению стратегическими изменениями по Томспсону-Стрекленду? Какие из этих подходов могут обеспечить долгосрочное конкурентное преимущество предприятию в управлении человеческими ресурсами и почему?

2. Обоснуйте на примерах, каких трех аспектов могут касаться технологические изменения в управлении человеческими ресурсами на предприятии?

3. Какие виды реструктуризации предприятии (по характеру осуществляемых мер), по Вашему мнению, являются менее проблематичными при внедрении изменений в управлении человеческими ресурсами на предприятии и почему?

4. Предложите модель стратегического управления человеческими ресурсами, благодаря которой можно наилучшим образом структурировать данный процесс (на основе существующих концептуальных моделей управления изменениями).

5. Охарактеризуйте на конкретном примере: по каким причинам удачно разработанный проект стратегических изменений в управлении человеческими ресурсами терпит неудачу при внедрении в практику?

Вариант 3

1. Предложите собственные определения понятий «стратегические изменения» и «стратегическое управление человеческими ресурсами», которые наиболее полно отвечали бы требованиям современной экономики.

Перечислите основные источники формирования стратегических изменений в управлении человеческими ресурсами на предприятиях ДНР.

2. Обоснуйте, какие виды стратегических изменений в управлении человеческими ресурсами (по различным классификационным признакам) и какая общая стратегия изменений необходимы предприятию, если оно находится в «устойчивой ситуации»?

3. Приведите примеры, когда укрупнение или дробление являются невыгодными формами проведения стратегических изменений для всех задействованных в этом процессе участников.

4. Предложите модель стратегического управления человеческими ресурсами, благодаря которой можно наилучшим образом структурировать данный процесс (на основе существующих концептуальных моделей управления изменениями).

5. Приведите пример внедрения стратегических изменений в управлении человеческими ресурсами на предприятии, определите тип предприятия в соответствии с концепцией

организационных метафор Г. Моргана, дайте характеристику, преимущества и недостатки данному типу предприятия.

Вариант 4

1. Охарактеризуйте главные проблемы, которые исследовались в процессе развития теории стратегического управления человеческими ресурсами.

В чем состоит сущность, преимущества и недостатки основных подходов к управлению стратегическими изменениями по Д. Коэну? Какие из этих подходов могут обеспечить долгосрочное конкурентное преимущество предприятию в управлении человеческими ресурсами и почему?

2. Обоснуйте на примерах, каких трех аспектов могут касаться стратегические изменения бизнес-модели в управлении человеческими ресурсами на предприятии?

3. Какие виды реструктуризации предприятии (по характеру осуществляемых мер), по Вашему мнению, являются наиболее проблематичными при внедрении изменений в управлении человеческими ресурсами на предприятии и почему?

4. Предложите модель стратегического управления человеческими ресурсами, благодаря которой можно наилучшим образом структурировать данный процесс (на основе существующих концептуальных моделей управления изменениями).

5. Охарактеризуйте на конкретном примере: какие этапы разработки и внедрения изменений в управлении человеческими ресурсами могут вызвать особые трудности в современных условиях хозяйствования предприятий?

СМЫСЛОВОЙ МОДУЛЬ 2. МЕХАНИЗМЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Вопросы для собеседования (устного опроса)

1. Характеристика концепций жизненного цикла, используемых в процессе стратегического управления предприятием.
2. Особенности управления человеческими ресурсами на разных стадиях жизненного цикла организации по моделиЛ. Грейнера.
3. Особенности управления человеческими ресурсами на разных стадиях жизненного цикла организации по модели И. Адизеса.
4. Концепция управления жизненным циклом организации И. Адизеса „PAEI” в стратегическом управлении человеческими ресурсами.
5. Особенности управления человеческими ресурсами на разных стадиях жизненного цикла организации по концепции В. Тарасенко «64 стратегемы».
6. Сущность и виды ресурсов, компетенций и динамических способностей предприятия.
7. Обоснование приоритетности размещения ресурсов в процессе реализации стратегии управления человеческими ресурсами.
8. Управление компетенциями персонала и предприятия в процессе реализации стратегии управления человеческими ресурсами.
9. Сущность общих методов стратегического управления предприятием.
10. Особенности применения современных методов управления изменениями в процессе управления человеческими ресурсами.
11. Ключевые роли персонала в команде управления изменениями.
12. Основные навыки и качества членов команд управления изменениями.
13. Роль лидерства в реализации стратегии управления человеческими ресурсами.
14. Сущность самообучающейся организации и характеристика ее главных концепций.
15. Сущность организационной культуры и факторы, влияющие на ее формирование.
16. Модели, характеризующие типологию организационных культур предприятия.

17. Определение соответствия культуры и организационной структуры предприятия в процессе реализации стратегии управления человеческими ресурсами.
18. Процесс управления организационной культурой и пути ее реформирования.
19. Этика и культура организации.
20. Сущность сопротивления изменениям и его причины.
21. Виды сопротивления изменениям и его проявления.
22. Подходы к управлению сопротивлением в условиях стратегических изменений.
23. Оценка готовности персонала предприятия к внедрению изменений.

Варианты тестовых заданий:

(вариант ответа на тесты только один)

1. Согласно концепции стадий карьеры Супера и Холлу, сотрудник в рамках своей внутриорганизационной карьеры проходит следующие стадии:

1) стадию испытания, формирования и поддержки;
2) стадию испытания и формирования;
3) стадию формирования и поддержки;
4) стадию испытания и поддержки.

2. На какой стадии развития согласно модели Грейнера для преодоления кризиса границ необходимо высокое мастерство психологов, способных разрешать межличностные конфликты?

1) развитие, основанное на творчестве;
2) развитие, основанное на руководстве;
3) развитие, основанное на координации;
4) развитие, основанное на сотрудничестве.

3. Какой «образ руководителя» согласно модели Адизеса «PAEI» характеризует его как лучшего «политика», который заботится о внешней гармонии в коллективе?

1) руководитель «P»;
2) руководитель «A»;
3) руководитель «E»;
4) руководитель «I».

4. Какому типу лидерской группы согласно концепции В. Тарасенка «64 стратегемы» соответствует этап «развития-стабилизация»?

1) романтики;
2) миссионеры;
3) функционеры;
4) фундаменталисты.

5. Согласно модели управленческой карьеры Ференса, Стонера и Уоррена, сотрудники, которые характеризуются высокими текущими достижениями и значительным карьерным потенциалом относятся к группе:

1) «подающие надежды»;
2) «звезды»;
3) «солидные граждане»;
4) «сухостой».

6. Согласно модели Грейнера, когда высшие менеджеры начинают осознавать, что теряют контроль над организацией в целом – наступает кризис….

а) делегирования;
б) контроля;
в) автономии;
г) лидерства.

7. Какой «образ руководителя» согласно модели Адизеса «PAEI» характеризует его как лучшего «генератора новых идей и новых возможностей»?

1) руководитель «P»;
2) руководитель «A»;
3) руководитель «E»;
4) руководитель «I».

8. Какому типу лидерской группы согласно концепции В. Тарасенка «64 стратегемы» соответствует этап «развития-рождения»?

1) романтики;
2) миссионеры;
3) функционеры;
4) фундаменталисты.

9. Компетенция представляет собой:

1) высокий профессионализм в том или ином виде деятельности предприятия, достигаемый в результате длительного обучения или накопленного опыта персонала;
2) высокий профессионализм в том или ином виде деятельности предприятия, достигаемый в результате приобретения на рынке наилучших материальных и трудовых ресурсов;
3) высокий профессионализм в том или ином виде деятельности предприятия, достигаемый в результате слияния или поглощения предприятий;
4) все вышеперечисленное.

10. Внутренний бенчмаркинг в стратегическом управлении человеческими ресурсами предполагает:

1) сравнение работы подразделений одного предприятия между собой;
2) сравнение своего предприятия с конкурентами по различным параметрам;
3) сравнение по бизнес-функциям (продажи, закупки, кадры и т. д.);
4) сравнение своего предприятия с непрямыми конкурентами по определенным параметрам.

11. Набор мероприятий, направленных на кардинальное "похудение" организации и снижение расходной части бюджета:

1) реинжиниринг;
2) даунсайзинг;
3) лин-продакшн;
4) всеобщее управление качеством.

12. К основным схемам использования аутсорсинговых услуг в управлении человеческими ресурсами относятся:

1) аутстаффинг;
2) лизинг персонала;
3) непосредственный аутсорсинг;
4) все ответы верны.

13. «Агенты изменений в управлении человеческими ресурсами» - это …

1) авторитетные работники, пользующиеся всеобщим доверием людей;
2) представители всех подразделений предприятия, серьезно заинтересованных в его трансформации;
3) менеджеры и другие специалисты, способные обеспечить своевременное и надлежащее выполнение задач и оказать помощь в разработке и реализации программы организационной перестройки;
4) работники предприятия или приглашенные сторонние специалисты, которые свободно разбираются в проблемах предприятия и путях их устранения и способны скоординировать и поддержать весь процесс управления изменениями.

14. Организационная культура предприятия – это:

1) принципы, особые методы разрешения проблем и принятия решений на предприятии, его кодекс ценностей, а также особая система внутренних взаимоотношений;
2) система взаимодействия между подразделениями предприятия;
3) уровень образования и культуры работников предприятия;
4) принципы и методы разрешения социальных конфликтов на предприятии.

15. Подповерхностный уровень организационной культуры предприятия состоит из:
1) корпоративной символики, логотипов, фирменных календарей, флагов фирмы, гимнов фирмы, фирменной одежды и т.д;
2) ценностей и верований, которые разделяются большинством членов организации и отображаются в символах и речи;
3) базовых предположений, принимаемых членами организации бездоказательно и в большинстве случаев неосознаваемых;
4) все ответы верны.

16. Модель Ч. Хэнди включает такие виды организационных культур:
1) «крутых парней», «интенсивной игры», «процессов» и «рискованных мероприятий»;
2) «интенсивной игры», «процессов», «культура личности», «культура власти»;
3) «культура личности», «культура власти», «интенсивной игры», «культура задачи»;
4) «культура роли», «культура личности», «культура власти», «культура задачи».

17. Модель Дила-Кеннеди различает такие виды организационных культур:
1) «интенсивной игры», «процессов», «культура личности», «культура власти»;
2) «крутых парней», «интенсивной игры», «процессов» и «рискованных мероприятий»;
3) «культура личности», «культура власти», «интенсивной игры», «культура задачи»;
4) «культура роли», «культура личности», «культура власти», «культура задачи».

18. К основным причинам негативного отношения персонала к стратегическим изменениям относится:
1) страх перед неизвестным, когда предпочтение отдается привычному образу действий;
2) угроза социальным отношениям;
3) неуверенность работников, страх неведения, угроза безопасности их работе и т.п.;
4) все ответы верны.

19. К способам преодоления сопротивления персонала стратегическим изменениям не относится…
1) обучение и предоставление информации;
2) готовность рисковать;
3) привлечение к участию в проекте;
4) переговоры и соглашения.

20. Согласно ведущим подходам к главным критериям готовности персонала к стратегическим изменениям не относятся:
1) общий уровень "стратегичности" предприятия, осознание необходимости изменений руководителями высшего и среднего звена и всеми другими работниками;
2) наличие финансовых ресурсов для покрытия расходов, связанных с проведением преобразований, мобильность и адаптивность ресурсного потенциала;
3) наличие на предприятии организационной культуры, направленной на поддержку изменений;
4) нет правильного ответа.

Темы докладов (сообщений)

1. Влияние жизненного цикла отрасли на разработку проекта стратегических изменений в управлении человеческими ресурсами.
2. Влияние жизненного цикла продукции (товаров) на разработку проекта стратегических изменений в управлении человеческими ресурсами.
3. Сравнительная характеристика моделей организационного развития (жизненного цикла) предприятий.
4. Пути выживания предприятия на стадии «организационной усталости».
5. Сущность и причины роста популярности био-реинжиниринга.

6. Сущность модели организационного развития предприятия Л. Данко.
7. Сравнительная характеристика современных методов управления стратегическими изменениями в управлении человеческими ресурсами.
8. Практические примеры использования современных методов управления стратегическими изменениями в управлении человеческими ресурсами на предприятиях и ведущих компаниях мира.
9. Выбор стратегии предприятия (опережающая, развития, оптимизации, перестройки) в зависимости состояния ресурсно-компетенционной базы предприятия.
10. Сущность проведения стратегического аудита ресурсно-компетенцинной базы предприятия.
11. Понятие конкурентной значимости ресурсов и компетенций предприятия.
12. Пути развития динамических способностей предприятий.
13. Методы координации деятельности подразделений.
14. Обоснование действенных методов управления организационной культурой в процессе внедрения изменений в управлении человеческими ресурсами.
15. Сущность и принципы управления организационным поведением в процессе изменений.
16. Диагностика организационной культуры предприятия.
17. Характеристика и примеры формирования команд и групп по внедрению изменений в управлении человеческими ресурсами на ведущих предприятиях мира.
18.Этапы и направления развития команды стратегических изменений в управлении человеческими ресурсами.
19. Пути повышения эффективности роботы команд управления стратегическими изменениями в управлении человеческими ресурсами.
20. Практические примеры программ по формированию корпоративной культуры, системы ценностей, кодексов поведения на предприятиях.
21. Современные проблемы формирования эффективной организационной культуры на предприятиях ДНР и пути их решения.
22. Совершенствование методов снижения сопротивления персонала в процессе разработки и внедрения стратегических изменений .
23. Сравнительная характеристика и практические примеры использования моделей типологии организационных культур предприятия.
24. Совершенствование процесса управления организационной культурой предприятия и поиск эффективных путей ее реформирования.

Расчетно-графическая работа (задачи) (тема 5, 8)

Задача 1. Используя табл. 1., определите потенциал и тип стратегемы предприятия, если оно работает в формирующейся бизнес-среде, находится на стадии развития, а его лидеров можно отнести к миссионерам. Обоснуйте близкие будущие и прошлые стратегемы для данного типа стратегемы предприятия, а также перспективы его дальнейшего развития.

Таблица 1 - Матрица возможных состояний лидерских групп, предприятия и бизнес-среды в зависимости от стадий жизненного цикла

Стадия жизненного цикла	Предмет развития		
	Лидерские группы (топ-менеджмент, руководители высшего звена)	Предприятие (главным образом - организационная культура предприятия)	Бизнес-среда (конкурентное поле, состояние отрасли)
Рождение	Романтики	Молодое	Формирующаяся
Развитие	Миссионеры	Развивающееся	Развивающаяся
Стабилизация	Функционеры	Стабильное	Сформированная
Деградация	Фундаменталисты	Деградирующее	Депрессивная

Задача 2. Определите степень готовности персонала предприятия к внедрению стратегических изменений на основе следующих данных.

Таблица 1 - Информация о результатах экспертного опроса руководства предприятия относительно готовности персонала к внедрению стратегических изменений

Признаки для определения готовности персонала к внедрению изменений	Эксперты (оценка в баллах)					Важность признака
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	
1. Осознание руководителями высшего уровня необходимости изменений	4	3	5	4	3	2
2. Определенность целей и стратегии предприятия	5	2	4	3	5	3
3. Наличие отлаженного механизма стратегического анализа и планирования	3	3	3	5	3	1
4. Разработанная политика управления конкурентоспособностью предприятия	4	3	5	4	3	2
5. Адаптированность предприятия к новым возможностям	4	4	3	3	4	2
6. Ориентированность текущего управления на выполнение стратегических задач предприятия	2	5	4	5	5	3
7. Осознание ведущими специалистами над другими работниками предприятия необходимости изменений	3	4	3	2	4	2
8. Наличие штабных подразделений или координационных механизмов в оргструктуре	2	3	5	4	3	3
9. Практика (возможность) приглашения сторонних специалистов	5	4	3	4	5	2
10. Постоянное информирование работников о стратегических целях и планах предприятия	4	4	2	4	5	1
11. Высокий уровень корпоративной культуры	2	3	4	3	3	3
12. Наличие на предприятии эффективно функционирующего подразделения стратегического управления	3	3	4	2	4	2

*Шкала оценки: «4,26 -5, 00» – очень высокая степень готовности к изменениям;
«3,51 – 4,25» – высокая степень готовности к изменениям;
«2,76 – 3,50» – умеренная степень готовности к изменениям;
«2,00 – 2,75» – низкая степень готовности к изменениям.

Примеры комплектов заданий для контрольной работы

Вариант 1

1. Охарактеризуйте влияние жизненного цикла отрасли на разработку проекта стратегических изменений в управлении человеческими ресурсами.
2. Объясните, почему минимум эффективности предприятия зачастую совпадает с периодом избытка компетенций. Приведите соответствующие примеры.
3. Какие особенности ресурсно-компетенционной базы способны обеспечивать устойчивое конкурентное преимущество предприятию в современных условиях хозяйствования?.
4. Поясните на отдельных примерах, в чем ключевые отличия бенчмаркинга от экономического шпионажа?

5. Обоснуйте логику возникновения биореинжиниринга, как современного метода управления революционными изменениями.
6. Какие механизмы являются наиболее приемлемыми для осуществления перестройки организационной структуры на предприятиях, функционирующих в изменчивой бизнес-среде?
7. Какие действия работников, по вашему мнению, могут противостоять бюрократии в оргструктуре?

Вариант 2

1. Какие главные концепции жизненного цикла необходимо учитывать современным предприятиям в процессе реализации стратегии управления человеческими ресурсами и почему?
2. С помощью каких мер предприятие должно защищать свои ключевые компетенции?
3. Приведите примеры, что может помешать предприятию своевременно создавать новые компетенции?
4. Что общего и в чем отличия между аутсорсингом и разделением труда, между аутсорсингом и простым видом партнерского взаимодействия?
5. Обоснуйте, можно применять концепцию лин-продакшн для торговых предприятий? Если да, то каким образом?
6. Что является главными предпосылками и ценностями развития гибкой и адаптивной организационной структуры?
7. Что, на Ваш взгляд, должен сделать руководитель, если работник превышает свои полномочия?

Вариант 3

1. Перечислите основные навыки и качества членов команды управления изменениями. Как повысить эффективность работы команды стратегических изменений?
2. Что, в Вашем понимании, является сильной, а что – слабой организационной культурой? Обоснуйте утверждение: “Сильная культура является ценностью предприятия, когда она отвечает стратегии и наоборот”.
3. Какие, на Ваш взгляд, формы сопротивления изменениям являются наиболее тормозящими изменения? Обоснуйте ответ на конкретных примерах.

Вариант 4

1. Какие функции членов команды управления изменениями наиболее важны для поддержания ее работоспособности? Как можно влиять на эффективность работы команды управления изменениями путем управления ее количественным составом?
2. Поясните на конкретных примерах: каким образом изменения внешней среды хозяйствования влияют на необходимость изменения организационной культуры?
3. Приведите пример того, как индивидуальные сопротивления могут перетекать в групповые?

Вариант 5

1. Какие управленческие задачи должен брать на себя менеджер в процессе реализации стратегии изменений? Как управление функциональными обязанностями членов команды управления изменениями может повлиять на эффективность ее работы?
2. Приведите примеры: при каких стратегических изменениях необходимо усиливать существующую организационную культуру, а при каких – ее изменять?
3. Как проявляется влияние изменений власти и культуры на поведенческое сопротивление?

Вариант 6

1. Какого стиля лидерства может придерживаться руководитель в осуществлении стратегических изменений? Как можно повысить эффективность работы команд путем распределения функциональных и командных ролей?

2. “Высокие этические стандарты не могут быть внедрены без открытого признания их руководителем”. Обоснуйте данное утверждение в аспекте современных взаимоотношений в современном обществе.

3. Обоснуйте, влияет ли организационная структура предприятия на силу возможных сопротивлений изменениям? Приведите примеры.

Творческое задание (темы 5, 6, 7)

Задание 1. Охарактеризуйте особенности применения модели Адизеса PAEI на стадии жизненного цикла расцвета и ранней бюрократии предприятия на основе рис. 1. Какие недостатки соответствующих функций менеджмента и проблемы в управлении человеческими ресурсами будут присутствовать на этих стадиях развития предприятия?

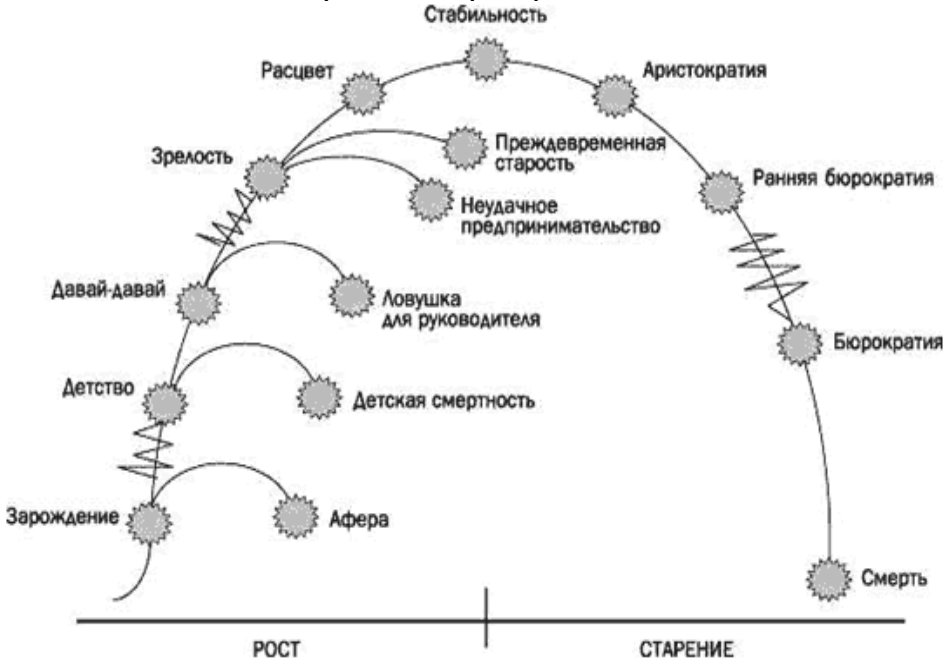


Рис. 1. Модель жизненного цикла предприятия по И. Адизесу

Задание 2. На основе представленного в табл. 1 анализа компетенций ООО «Диорит», которое производит и реализует холодильное оборудование Построить матрицу аутсорсинга компетенций данного предприятия, предложить виды стратегических изменений в управлении человеческими ресурсами и дальнейшему развитию предприятия в целом.

Таблица 1

Анализ компетенций ООО «Диорит»

Вид компетенций по уровню иерархии	Имеющиеся компетенции	Недостающие компетенции
Уникальные	Применение в производстве новых и уникальных технологий, современного оборудования и экологической безопасности	-
Ключевые	Замкнутый цикл производства	Наличие приоритета относительно торговой марки у потребителей
Стратегические	Производство новых поколений холодильников европейского качества и	Способность постоянно поддерживать имидж

	обслуживания по доступным ценам.	предприятия
	Интеграция социальной ответственности в корпоративную стратегию предприятия	Эффективная информационная политика
Функциональные	Обеспечение потребителей качественной продукции	Эффективный маркетинг
	Высокий уровень и доступность сервисного обслуживания	Финансовая устойчивость предприятия

Задание 3. Сравните модели организационного развития Л. Грейнера и И. Адизеса на основе заполнения таблицы.

Характеристика	***Комментарии***	
	Модель Л. Грейнера	Модель И. Адизеса
1. Завершенность модели		
2. Наличие "оптимальной точки" развития		
4. Детализация стадий ЖЦП		
5. Возможность и удобство применения для анализа стадий жизненного цикла современных организаций		
6. Возможность диагностировать и определять будущие стратегические изменения на предприятии		
7. Преимущества		
8. Недостатки		
6. Собственные комментарии и выводы		

Задание 4. Прочитайте кейс "История компании Adidas" (Приложение 1).

Объясните, какие стадии жизненного цикла прошла компания. По каким признакам Вы определили это? Укажите ошибки и успехи владельцев и менеджеров компании на разных этапах ее развития.

Постройте диаграмму, иллюстрирующую стадии развития (ЖЦП по И. Адизесу), указав на оси абсцисс годы жизни компании. На какой стадии, на ваш взгляд, компания Adidas находится сегодня? Спрогнозируйте будущее компании. Предложите свои пути ее развития.

Задание 5. *Тест "Лидерский стиль".*

Тест сформирован на основе концепции Ицхака Адизеса об эффективных и неэффективных стилях управления. Кратко данная концепция формируется на основе идеи существования четырех основных задач менеджера: *1. Производство результатов (Р); 2. Администрирование (А); 3.Предпринимательство (Е); 4.Интеграция (I).*

Согласно концепции Адизеса, эффективный руководитель обладает всеми четырьмя функциями (paei), но только max 3 из 4-х функций могут доминировать.

Кейсы, приведенные ниже, помогут определить основной стиль вашего управления. Выполнив задания теста обратите внимание на ключи (выдает преподаватель), в которых вы увидите наряду с описанием вашего результата, еще и некоторые предостережения. Эти предостережения помогут вам понять, как эффективный стиль управления может стать неэффективным и порой разрушительным для бизнеса.

Инструкция к тесту:

Внимательно ознакомьтесь с кейсами. Выбрав вариант ответа, который максимально близок к тому, как поступили бы в такой ситуации вы, *обведите картинку около этого ответа*. *Помните, что неправильных ответов нет*. Каждое решение - верное, потому что это ваше решение, решение, эффективно работающего менеджера, стремящегося к развитию бизнеса и команды.

После заполнения теста обратите внимание на способ подсчета результатов и «ключи».

Пример кейса к тесту *"Лидерский стиль"***:**

Кейс №1

Миранда была назначена на должность регионального директора по продажам в небольшой фирме, продающей специальные бланки для рецептов. Под руководством Миранды работало пять торговых представителей, рассредоточенных по разным городам штата.

Сразу в задачи Миранде было поставлено: увеличить продажи в регионе и начать продвижение бланков среди врачей больниц.

С чего же начать Миранде:

Условное обозначение	**Действия**
	Миранда решила начать с переработки алгоритма работы торгового представителя, поскольку старый алгоритм не соответствовал изменениям в новом законодательстве штата.
	Миранда с головой окунулась в задачи, поставленные ей руководством. Она сразу же добилась встречи с заведующими неврологических терапевтических отделений во всех городских больницах своего штата, с некоторыми даже договорилась о поставках бланков.
	Прежде чем приступить к выполнению задач Миранда решила сформировать из разрозненных и рассредоточенных по штату торговых представителей настоящую команду, готовую вместе двигаться к поставленной цели.
	Миранда увидела новые пути развития продаж в регионе за счет привлечения новых клиентов в маленьких городах штата, узнала, что у некоторых торговых представителей есть хорошие связи среди врачей больниц штата. Миранда разработала план, подключила торговых представителей, и начала сразу же действовать.

Ключи к тесту выдает преподаватель, обсуждение результатов теста проводится коллективно в группе.

Задание 6. Определите тип организационной культуры предприятия, работающего в ресторанном бизнесе, по модели Дила-Кеннеди (рис. 1). Обоснуйте пути ее реформирования.

Степень риска

Скорость отдачи	*Низкая*	*Высокая*
Высокая	**КУЛЬТУРА ПРОЦЕССОВ (бюрократия)**	**КУЛЬТУРА «РИСКОВЫХ МЕРОПРИЯТИЙ»**
Низкая	**КУЛЬТУРА “ИНТЕНСИВНОЙ ИГРЫ»**	**КУЛЬТУРА “КРУТЫХ ПАРНЕЙ”**

Рис. 1. Модель типологии организационных культур Дила-Кеннеди

Задание 7. Определите тип организационной культуры предприятия, работающего на рынке страховых услуг, по модели Ч. Хэнди (рис. 1). Обоснуйте пути ее реформирования.

Уровень централизации власти

Степень формализации	Высокий	Низкий
Низкая	**КУЛЬТУРА ЗАДАЧИ** **(Афина)** **- Фокус на достижении целей, миссии организации** **- Работа организована согласно характера задач** **- Групповое взаимодействие является сильным** **- Гибкость и автономность** **- Работа может приносить удовольствие, но связано с риском «сгорания»**	**КУЛЬТУРА ЛИЧНОСТИ** **(Дионис)** **- Эгалитарная** **- Формальная структура сведена к минимуму** **- Коллективное принятие решений** **- Информация и влияние** **- Акцент на индивидуальном росте и развитии**
Высокая	**КУЛЬТУРА ВЛАСТИ** **(Зевс)** **- Централизация власти** **- Индивидуальное управленческое решение** **- Сложность задач ограничено** **- Вознаграждение основано на соображениях руководителя** **- Личная лояльность или страх наказания**	**КУЛЬТУРА РОЛИ** **(Аполлон)** **- Бюрократическая и иерархическая** **- Формальные роли и процедуры** **- Четко обозначены границы полномочий и компетенций** **- Безличная и предполагаемая** **- Акцент, скорее, на функциях, чем на личностях**

Рис. 1. Модель типологии организационных культур Ч. Хэнди

Задание 8. Определите тип организационной культуры предприятия, работающего на рынке фармацевтических услуг, по модели Камерона и Куинна (рис. 1). Обоснуйте пути ее реформирования.



Рис. 1. Модель типологии организационных культур Камерона и Куинна

Задание 9. *Ситуация для анализа «Проявления организационной культуры»*

1. Сеть отелей Ritz-Carlton широко известна в мире. Ее руководителям удалось создать особую атмосферу и обеспечить высокий уровень обслуживания, что позволяет Ritz-Carlton успешно развиваться и позиционировать себя как элитную сеть отелей, занимающую прочные позиции в условиях крайне высокой конкуренции на рынке.

В Ritz-Carlton все сотрудники являются частью команды, каждый член которой делает все от него зависящее, чтобы полностью удовлетворить потребности клиентов. В этом сотрудникам помогает свод правил, получивший название «Золотой стандарт». Еще более важным является то, что политика компании, существующая практика и процедуры направлены на поддержание интереса сотрудников к эффективному труду и обеспечивают их вознаграждение за выполненную работу.

В Ritz-Carlton все сотрудники осознают свою ценность. Их девиз: «Мы – леди и джентльмены – предлагаем свои услуги леди и джентльменам». Гости и сотрудники получают одинаково хорошее обслуживание. Атмосфера и культура Ritz-Carlton полностью соответствуют друг другу.

2. Главная цель компании McDonald’s – предоставлять своим покупателям качество, обслуживание, удобство и потребительскую ценность. Основатель компании хотел создать сеть ресторанов, которая была бы известна своим качеством и единым методом приготовления пищи. Он создал университет «Гамбургер», в котором все желающие могли получить звание в области «гамбургерологии», что стало элементом организационной культуры компании.

McDonald’s ценит в своих сотрудниках лояльность и преданность. Политика и процедуры McDonald’s детально регламентируют обязанности сотрудников и их поведение на работе. Например, в соответствующих инструкциях указывается, насколько часто должны убираться сантехнические помещения и каким лаком для ногтей следует пользоваться.

McDonald’s проводит различные соревнования и церемонии награждения победивших, например, тех, кто лучше всех справляется с поставленными задачами.

Также компания использует бизнес-практику, которая называется «Franchising 2000». Ключевыми компонентами данного подхода являются следующие: франчайзи обязаны получать одобрение ежегодных финансовых планов, для всех продуктов устанавливается единая ценовая политика. Франчайзи, не удовлетворяющие обновленным требованиям компании, рискуют потерять свою франшизу после окончания срока действия.

Вопросы и задания:

1. Определите, какой тип и какие общие элементы организационной культуры Ritz-Carlton и McDonald’s.

2. Охарактеризуйте организационную культуру McDonald’s по уровням: поверхностный, подповерхностный и базовый уровни.

2. Какая организация основывается в большей степени на контроле и/или конкуренции в формировании своей организационной культуры и почему?

Задание 10. *Ситуация для анализа «Корпоративные мифы»*

Ниже приведены истории, которые стали своеобразными мифами в реальных компаниях.

1. Отдел маркетинга никак не мог придумать новый слоган. Тогда бросили клич по всей компании, провели конкурс, в итоге выбрали слоган – лучший из предложенных. По сей день он отлично «работает».

2. В крупной корпорации менеджер по маркетингу разработал план продвижения организации стоимостью один миллион долларов. К сожалению, план оказался неудачным, и компания понесла убытки. Менеджер написал заявление об уходе по собственному желанию и пришел с ним к президенту корпорации. Тот отказался принять заявление со словами: «Я только что заплатил за ваше обучение миллион долларов, поэтому уйти было бы непорядочно с вашей стороны».

3. Когда руководитель (он же владелец) приезжает в филиал компании, то всегда первым делом едет на склад, причем надевает такую же спецодежду, как и все его сотрудники.

4. Лучшему работнику отдела продаж никак не удавалось убедить очень важного потенциального клиента начать сотрудничество с компанией. Он придумал нестандартное решение: узнал, что этот человек обожает собак, и подарил ему редкую книгу на данную тему. После этого клиент стал с ним работать.

5. Когда-то наш директор пришел в компанию рядовым сотрудником. На всех участках работы он добивался максимума, постоянно повышал свой уровень – так постепенно он прошел все ступеньки карьерной лестницы и стал тем, кем стал.

6. В одну из крупных компаний пришел новый сотрудник, опыт работы которого был невелик. Впрочем, в течение двух месяцев он проявил себя как хороший профессионал. Однако, получив первый письменный отчет сотрудника о работе, директор фирмы был настолько возмущен небрежным видом документа и большим числом орфографических и пунктуационных ошибок, что выбросил отчет в мусорную корзину и предложил сотруднику поискать другую работу.

7. Во время обхода подразделений руководитель предприятия обратил внимание на сотрудницу клиентского отдела, чей макияж был очень ярким. На предложение директора немедленно снять излишки макияжа женщина ответила категорическим отказом, подчеркнув, что использование косметики – ее личное дело. Тогда директор достал из кармана влажную салфетку и, применив определенную долю насилия, стер с ее губ помаду.

8. В одной из компаний существует жесткий пропускной режим – каждый сотрудник должен предъявить пропуск, чтобы пройти внутрь помещения. Однажды на контроле произошел следующий инцидент: молодая девушка наотрез отказалась пропустить на рабочее место генерального директора фирмы, который в этот день забыл пропуск. Директор вынужден был вернуться домой. Девушка-контролер получила благодарность за ответственное отношение к своим рабочим обязанностям.

9. Начальник Н-ской железной дороги на одном из совещаний проводил «разбор полетов». На совещании присутствовали начальники отделений дороги со своими заместителями. Каждый из начальников отделений давал объяснения по поводу недочетов, выявленных во вверенном ему подразделении во время объезда. Когда дело дошло до очередного НОДа, он, предваряя жесткую критику со стороны начальника дороги, дал команду своим заместителям встать. В течение всей процедуры разбора представители отделения дороги стояли.

10. Начальник отдела снабжения организовал поставку на предприятие спецодежды больших размеров. Директор наказал его тем, что заставил носить на работе спецодежду, поступившую на склад.

11. В супермаркете возмущенная покупательница в довольно грубой форме отчитывала продавца за проданные ей слегка подгнившие бананы и требовала вернуть потраченные деньги за товар ненадлежащего качества. Продавцу явно не хотелось признавать свою неправоту. В результате в овощной секции возникла весьма нервная дискуссия. В этот момент в торговом зале оказался владелец супермаркета, чей офис находился на втором этаже здания. Вникнув в суть проблемы, он молча взял бананы и выбросил их в мусорную корзину.

Вопросы и задания:

1. Определите, какую идею несут эти истории.
2. Каковы ценности корпоративной культуры тех организаций, в которых они произошли?

Вопросы для подготовки к экзамену:

1. Сущность и эволюция теории стратегического управления.
2. Роль ресурсной концепции в стратегическом управлении предприятием.
3. Сущность и предпосылки возникновения преобразующего менеджмента как новой концепции стратегического управления.
4. Сущность и специфические особенности управления человеческими ресурсами.
5. Концепции и подходы к управлению человеческими ресурсами.
6. Современные подходы, модели и концепции стратегического управления человеческими ресурсами.
7. Содержание процесса стратегического управления человеческими ресурсами и его последовательные этапы.
8. Современные подходы к управлению стратегическими изменениями
9. Источники формирования стратегических изменений.
10. Виды и формы стратегических изменений в процессе управления человеческими ресурсами.
11. Определение уровня стратегических изменений, необходимых предприятию в процессе управления человеческими ресурсами.
12. Обоснование общих стратегий управления человеческими ресурсами.
13. Характеристика концепций жизненного цикла, используемых в процессе стратегического управления предприятием.
14. Особенности управления человеческими ресурсами на разных стадиях жизненного цикла организации по моделиЛ. Грейнера.
15. Особенности управления человеческими ресурсами на разных стадиях жизненного цикла организации по модели И. Адизеса.
16. Концепция управления жизненным циклом организации И. Адизеса „PAEI” в стратегическом управлении человеческими ресурсами.
17. Особенности управления человеческими ресурсами на разных стадиях жизненного цикла организации по концепции В. Тарасенко «64 стратегемы».
18. Сущность и виды ресурсов, компетенций и динамических способностей предприятия.
19. Обоснование приоритетности размещения ресурсов в процессе реализации стратегии управления человеческими ресурсами.
20. Управление компетенциями персонала и предприятия в процессе реализации стратегии управления человеческими ресурсами.
21. Сущность общих методов стратегического управления предприятием.
22. Особенности применения современных методов управления изменениями в процессе управления человеческими ресурсами.
23. Ключевые роли персонала в команде управления изменениями.
24. Основные навыки и качества членов команд управления изменениями.
25. Роль лидерства в реализации стратегии управления человеческими ресурсами.
26. Сущность самообучающейся организации и характеристика ее главных концепций.
27. Сущность организационной культуры и факторы, влияющие на ее формирование.
28. Модели, характеризующие типологию организационных культур предприятия.
29. Определение соответствия культуры и организационной структуры предприятия в процессе реализации стратегии управления человеческими ресурсами.
30. Процесс управления организационной культурой и пути ее реформирования.
31. Этика и культура организации.
32. Сущность сопротивления изменениям и его причины.
33. Виды сопротивления изменениям и его проявления.
34. Подходы к управлению сопротивлением в условиях стратегических изменений.
35. Оценка готовности персонала предприятия к внедрению изменений.

Лист изменений и дополнений

№ п/п	Виды дополнений и изменений	Дата и номер протокола заседания кафедры, на котором были рассмотрены и одобрены изменения и дополнения.	Подпись (с расшифровкой) заведующего кафедрой