Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Крылова Людмила Владимировна
Должность: Проректор по учебно-методической работе
Дата подписания: 27.02.2025 20:14:27
Уникальный программный ключ:
b066544bae1e449cd8bfce392f7224a676a27ab2

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 экономики предприятия и управления персоналом

_____ А.А. Бакунов
(подпись)

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

«19» февраля 2024 г.

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

по учебной дисциплине

Б1.В.29 Стратегии развития персонала предприятия
(шифр и наименование учебной дисциплины)

38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки)

-
(наименование профиля подготовки)

Разработчик:

Ст.преподаватель _____ К.Д.Смирнова
(должность) (подпись)

ОМ рассмотрены и утверждены на заседании кафедры от 19 февраля 2024 г., протокол № 12

Донецк 2024 г.

Паспорт
оценочных материалов по учебной дисциплине
«Стратегии развития персонала предприятия»
(наименование учебной дисциплины)

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

№ п/п	Код и наименование контролируемой компетенции	Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины	Этапы формирования (семестр изучения)
1	ПК-5. Способен проводить анализ показателей по труду	Тема 3. Формирование стратегических направлений развития персонала на разных стадиях жизненного цикла предприятия	8
		Тема 4. Определение миссии предприятия и формирование стратегических целей развития его персонала.	8
		Тема 5. Стратегическая диагностика развития персонала предприятия	8
2	ПК-7. Способен осуществлять деятельность по развитию персонала	Тема 1. Теоретические основы развития персонала как элемента развития предприятия.	8
		Тема 2. Сущностная характеристика и концептуальные основы стратегии развития персонала предприятия	8
		Тема 3. Формирование стратегических направлений развития персонала на разных стадиях жизненного цикла предприятия	8
		Тема 4. Определение миссии предприятия и формирование стратегических целей развития его персонала.	8
		Тема 5. Стратегическая диагностика развития персонала предприятия	8
		Тема 6. Стратегическое планирование развития персонала предприятия и выбор стратегий его развития	8
		Тема 7. Оценка эффективности и контроль за реализацией стратегий развития персонала предприятия	8

3	ПК-10. Способен проводить планирование показателей по труду	Тема 6. Стратегическое планирование развития персонала предприятия и выбор стратегий его развития	8
		Тема 7. Оценка эффективности и контроль за реализацией стратегий развития персонала предприятия	8

ПОКАЗАТЕЛИ И КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ, ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ

Таблица 2 - Показатели оценивания компетенций

№ п/п	Код контролируемой компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины	Наименование оценочного средства
1	ПК-5. Способен проводить анализ показателей по труду	ИДК-3$_{ПК-5}$ Анализирует эффективность и производительность труда ИДК-4$_{ПК-5}$ Анализирует фонд оплаты труда и затраты на персонал	Тема 3. Формирование стратегических направлений развития персонала на разных стадиях жизненного цикла предприятия	Тест, творческое задание, контрольная работа (ТМК 1)
			Тема 4. Определение миссии предприятия и формирование стратегических целей развития его персонала.	Доклад, тест, творческое задание
			Тема 5. Стратегическая диагностика развития персонала предприятия	Тест, творческое задание
2	ПК-7. Способен осуществлять деятельность по развитию персонала	ИДК-1$_{ПК-7}$ Организует и проводит мероприятия по развитию и построению профессиональной карьеры персонала ИДК-2$_{ПК-7}$ Организует обучение персонала ИДК-3$_{ПК-7}$ Организует адаптацию и стажировку персонала ИДК-4$_{ПК-7}$ Осуществляет администрирование процессов и документооборота по	Тема 1. Теоретические основы развития персонала как элемента развития предприятия.	Собеседование (устный опрос), доклад, тест, творческое задание
			Тема 2. Сущностная характеристика и концептуальные основы стратегии развития персонала предприятия	Собеседование (устный опрос), доклад, тест
			Тема 3. Формирование стратегических направлений развития персонала на разных стадиях жизненного цикла предприятия	Тест, творческое задание, контрольная работа (ТМК 1)

№ п/п	Код контролируемой компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины	Наименование оценочного средства
		развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонал	Тема 4. Определение миссии предприятия и формирование стратегических целей развития его персонала.	Доклад, тест, творческое задание
			Тема 5. Стратегическая диагностика развития персонала предприятия	Тест, творческое задание
			Тема 6. Стратегическое планирование развития персонала предприятия и выбор стратегий его развития	Тест, творческое задание
			Тема 7. Оценка эффективности и контроль за реализацией стратегий развития персонала предприятия	Тест, контрольная работа (ТМК 2)
3	ПК-10. Способен проводить планирование показателей по труду	ИДК-3$_{ПК-10}$ Формирует бюджет затрат на персонал, планирует фонд оплаты труда персонала ИДК-4$_{ПК-10}$ Разрабатывает мероприятия по повышению эффективности и производительности труда	Тема 6. Стратегическое планирование развития персонала предприятия и выбор стратегий его развития	Тест, творческое задание
			Тема 7. Оценка эффективности и контроль за реализацией стратегий развития персонала предприятия	Тест, контрольная работа (ТМК 2)

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

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерии оценивания
0,5-0,4	Ответы на поставленные вопросы излагаются логично, последовательно и не требуют дополнительных пояснений. Полно раскрываются причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Делаются обоснованные выводы. Соблюдаются нормы литературной речи (количество правильных ответов > 90%)
0,3-0,25	Ответы на поставленные вопросы излагаются систематизировано и последовательно. Базовые понятия 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%)
0,24-0,2	Допускаются нарушения в последовательности изложения. 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%)
0,1-0	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 «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.)
0,3-0,2	Доклад представлен на среднем уровне (студент в целом осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений, допустив некоторые неточности и т.п.)
0,2-0,1	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	Доклад представлен на неудовлетворительном уровне или не представлен (студент не готов, не выполнил задание и т.п.)

Таблица 5 - Критерии и шкала оценивания по оценочному материалу «Тест»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерии оценивания
1-0,7	Тестовые задания выполнены на высоком уровне (правильные ответы даны на 75-100% вопросов)
0,7-0,3	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 6 - Критерии и шкала оценивания по оценочному материалу «Творческое задание»

Шкала оценивания (интервал баллов)		Критерии оценивания
темы 1,3	темы 4-6	
4-3,5	5,5-5	Соблюдены все требования, предъявленные к творческому заданию, автор проявил самостоятельность и творческий подход при изложении материала, использовал необходимую литературу и нормативно-законодательную базу
3,4-2,5	4,9-3,5	Соблюдены не все требования, предъявленные к оформлению творческого задания, при этом автор проявил самостоятельность и творческий подход, использовал необходимую литературу
2,4-1,5	3,4-2	Соблюдены не все требования, предъявленные к творческому заданию, изложенный материал недостаточно аргументирован
1,4-0	1,9-0	Творческое задание выполнено формально, без учета научных положений и рекомендаций нормативно-законодательной базы

Таблица 7 - Критерии и шкала оценивания по оценочному материалу «Контрольная работа по смысловому модулю» (ТМК 1, ТМК 2)

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
3-2,5	Контрольная работа выполнена на высоком уровне (правильные ответы даны на 90-100% вопросов/задач)
2,4-2	Контрольная работа выполнена на среднем уровне (правильные ответы даны на 55-89% вопросов/задач)
1,9-1	Контрольная работа выполнена на низком уровне (правильные ответы даны на 40-54% вопросов/задач)
0,9-0	Контрольная работа выполнена на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем 40%)

Таблица 8 - Перечень оценочных материалов по учебной дисциплине «Стратегии развития персонала предприятия»

№ 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 учебной дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по учебной дисциплине или определенному разделу, теме, проблеме и т.п.	Вопросы по темам/разделам учебной 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 обучающегося	Фонд тестовых заданий
4	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
5	Контрольная работа (ТМК)	Средство проверки умений применять полученные знания для решения задач определенного типа по теме, разделу или учебной дисциплине.	Комплект контрольных заданий по вариантам

МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ

Методические материалы отражают основные сведения о каждом оценочном средстве, используемом в ходе изучения учебной дисциплины «Стратегии развития персонала предприятия» для контроля результатов обучения.

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

- собеседование (устный опрос);
- тестирование по темам;

- подготовка и презентация доклада (сообщения);
- выполнение творческих заданий;
- выполнение проекта по отдельным темам курсу;
- выполнение контрольных работ по смысловым модулям.

При изучении учебной дисциплины в течение семестра обучающийся может набрать максимально 40 баллов. Минимальное количество баллов составляет 20 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 учебной дисциплине в целом. Представленные вопросы для собеседования (устного опроса) позволяют оценить уровень знаний студентов, полученных при изучении лекционного материала по каждой теме дисциплины. Максимальное количество баллов по собеседованию составляет 0,5 балла по темам 1,2.

Доклад (сообщение) – это продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной научной проблемы. Максимальное количество баллов по докладу составляет 0,5 балла по темам 1, 2, 4.

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 4 балла по темам 1, 3; 5,5 баллов – по темам 4-6.

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

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 3 балла (ТМК 1) и 3 балла (ТМК 2).

Система оценивания всех видов работ по учебной дисциплине «Стратегии развития персонала предприятия» приведена в табл. 9.

Таблица 9 - Система начисления баллов по текущему контролю знаний

Максимально возможный балл по виду учебной работы						
Смысловые модули	Текущая аттестация					Итого
	Собеседование (устный опрос)	Доклад (сообщение)	Тест	Творческое задание	Контрольная работа	
Смысловой модуль 1. «Теоретические основы формирования и реализации стратегии развития персонала предприятия»	1	1	3	8	3	16
Смысловой модуль 2. «Механизм разработки и реализации стратегий развития персонала предприятия»	-	0,5	4	16,5	3	24
Итого:	1	1,5	7	24,5	6	40

Для выполнения заданий, предусмотренных оценочными материалами, обучающийся должен пройти предварительную теоретическую и практическую подготовку на лекционных и практических занятиях, а также при самостоятельном изучении литературных источников.

Промежуточная аттестация по дисциплине «Стратегии развития персонала предприятия» 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.

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 10 - Распределение баллов, которые получают обучающиеся

Текущее тестирование и самостоятельная работа, балл							Итого текущий контроль, балл	Итоговый контроль (экзамен), балл	Сумма, балл
Смысловой модуль № 1			Смысловой модуль № 2						
Т1	Т2	Т3	Т4	Т5	Т6	Т7	40	60	100
6	2	8	7	6,5	6,5	4			

Примечание. Т1, Т2, ... Т7 – номера тем соответствующих смысловых модулей

Таблица 11 - Соответствие государственной шкалы оценивания академической успеваемости

Сумма баллов за все виды учебной деятельности	По государственной шкале	Определение
90-100	«Отлично» (5)	отличное выполнение с незначительным количеством неточностей
80-89	«Хорошо» (4)	в целом правильно выполненная работа с незначительным количеством ошибок (до 10%)
75-79		в целом правильно выполненная работа с незначительным количеством ошибок (до 15%)
70-74	«Удовлетворительно» (3)	неплохо, но со значительным количеством недостатков
60-69		выполнение удовлетворяет минимальные критерии
35-59	«Неудовлетворительно» (2)	с возможностью повторной аттестации
0-34		с обязательным повторным изучением дисциплины (выставляется комиссией)

Примеры типовых контрольных заданий

СМЫСЛОВОЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

Вопросы для собеседования (устного опроса)

1. Сущность и основные признаки персонала предприятия.
2. Место персонала в иерархической взаимосвязи понятий, характеризующих работников предприятия.
3. Теоретическое обоснование сущности понятия «развитие персонала».
4. Содержание видов и форм развития персонала предприятия: адаптация и обучение персонала.
5. Характеристика видов и форм развития персонала: управление деловой карьерой, ротация кадров, делегирование полномочий, формирование оргкультуры предприятия.
6. Сущность и подходы к пониманию сущности стратегии предприятия.
7. Фундаментальные основы и концепции стратегии предприятия.
8. Характеристика стратегической пирамиды предприятия.
9. Виды корпоративных стратегий предприятия и их характеристика.
10. Виды базовых деловых стратегий (бизнес-стратегий) предприятия и их характеристика.
11. Виды функциональных стратегий предприятия и их характеристика.
12. Стратегический набор и факторы влияния на стратегию предприятия.
13. Сущность и особенности стратегии развития персонала предприятия.
14. Концепции и принципы стратегии развития персонала предприятия.
15. Основные этапы формирования стратегии развития персонала.
16. Основные виды стратегий развития персонала предприятия и их взаимосвязь с общими стратегиями предприятия.
17. Характеристика концепций жизненного цикла предприятия и их связь со стратегиями развития персонала.
18. Концепции жизненного цикла сотрудника.
19. Методика определения стадий жизненного цикла предприятия.
20. Методика определения стадий жизненного цикла персонала.

Варианты тестовых заданий:

(вариант ответа на тесты только один)

1. Какой критерий позволяет выделить из всего населения трудовые ресурсы?

а) профессиональные качества;

б) трудоспособность к производству;

в) возраст;

г) нет верного ответа.

2. Способность человека к труду, совокупность физических, интеллектуальных и духовных сил, которыми располагает человек и которые используются им в процессе производства материальных благ и услуг – это:

а) человеческие ресурсы;

б) кадры;

в) трудовые ресурсы;

г) рабочая сила.

3. Совокупность различных качеств людей, определяющих их трудоспособность к производству материальных и духовных благ, и являются обобщающим показателем человеческого фактора развития общественного производства – это:

а) кадры;

б) человеческие ресурсы;

в) признак персонала;

г) трудовые ресурсы.

4. Что не относится к характерным чертам развития как экономической категории:

а) самодвижение объекта, непрерывный во времени процесс;

б) необратимый характер изменений, взаимосвязь прогресса и регресса;

в) направленность преобразований объекта развития, возникновение качественно нового объекта;

г) количественные изменения и увеличение количественных изменений.

5. Что не относится к видам и формам развития персонала:

а) адаптация, профессиональное обучение, формирование организационной культуры;

б) управление карьерой и профессиональным ростом, целостность развития персонала, профессиональное и социальное стимулирование развитие человеческих ресурсов;

в) повышение квалификации и переподготовка, управление карьерой и профессиональным ростом, ротация и делегирование полномочий;

г) все ответы верны.

6. А. Чандлера считал, что стратегия – это:

а) определение основных долгосрочных целей и задач компании и выработки направления действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей;

б) установление идеальной аналитической цели, для достижения которой осуществляется идентификация составляющих: рыночных возможностей предприятия, его общей компетенции и ресурсов, собственных ценностей и стремлений, подтверждение обязательств предприятия перед обществом и его членами;

в) сложное и потенциально мощное оружие, с помощью которого современная фирма может противостоять изменчивым условиям;

г) нет верного ответа.

7. Общий план управления диверсифицированной (многопрофильной) компанией, описывающий действия по достижению определенных позиций в различных отраслях и подходы к управлению отдельными видами деятельности – это:

а) операционная стратегия;

б) бизнес-стратегия;

в) корпоративная стратегия;

г) фундаментальная стратегия.

8. Бизнес-стратегия (деловая - это:

а) общий план управления диверсифицированной (многопрофильной) компанией, описывающий действия по достижению определенных позиций в различных отраслях и подходы к управлению отдельными видами деятельности;

б) комплекс мер и подходов для успешного функционирования определенного направления деятельности с описанием путей создания стабильной и долгосрочной конкурентной позиции подразделения; это разрабатываемый менеджментом план управления одним подразделением (направлением деятельности) для достижения его оптимальной производительности;

в) план деятельности функциональных единиц (НИОКР, производство, маркетинг, обслуживание покупателей, сбыт, финансы, кадры и пр.) в рамках подразделений;

г) стратегия, которая определяет принципы управления звеньями организационной структуры (заводами, отделами продаж, центрами распространения) и решение стратегически важных оперативных задач (закупка, управление запасами, ремонт, транспортировка, реклама).

9. Какие стадии жизненного цикла выделил М. Портер:

а) становление, рост, зрелость, спад или обновление;

б) становление, рост, зрелость, упадок;

в) внедрение, рост, зрелость, спад или обновление;

г) возникновение, рост, зрелость, упадок.

10. Оценка и аттестация персонала, проведение опросов, собеседование с сотрудниками на предмет выявления потребности в развитии, ротация кадров, реализация программ пассивного обучения, повышения квалификации – это мероприятия по реализации стратегии развития персонала на стадии:

а) становления;

б) роста;

в) зрелости;

г) спада.

11. Сотрудники с низкими (с точки зрения организации) показателями работы и такими же низкими шансами занять более ответственную должность - это:

а) обучающие или подающие надежды;

б) звёзды;

в) солидные граждане (рутинщики);

г) сухостой (проблемные работники).

12. KPI - Key Performance Indicator представляет собой:

а) набор из нескольких индикаторов, которые оценивают эффективность работы группы сотрудников на предприятии и представляет собой «измерительный прибор», оценивающий те или иные результаты работы компании, подразделения или же конкретной группы сотрудников;

б) набор из нескольких индикаторов, которые оценивают результативность работы каждого сотрудника на предприятии и представляет собой «измерительный прибор», оценивающий те или иные результаты работы компании, подразделения или же конкретного сотрудника;

в) набор из нескольких индикаторов, которые оценивают проблемные аспекты работы каждого сотрудника на предприятии и представляет собой «измерительный прибор», оценивающий те или иные ошибки работы компании, подразделения или же конкретного сотрудника;

г) набор из нескольких индикаторов, которые оценивают возможность повышения в должности каждого сотрудника на предприятии и представляет собой «измерительный прибор», оценивающий качество работы компании, подразделения или же конкретного сотрудника.

13. Методика определения стадии жизненного цикла сотрудников основана на концепции управления персоналом в пределах одной организации, в рамках которой рассматривается стадии жизненного цикла или уровня развития персонала:

а) младенчество, юность, отрочество, зрелость и старение;

б) юность, зрелость, стабильность и старение;

в) рождение, молодость, зрелость и старение;

г) молодость, зрелость, стабильность и старение.

14. Анализ качественных, количественных и финансовых показателей предприятия для определения стадии его жизненного цикла – это:

а) графический метод;

б) расчетный метода;

в) эмпирический метод;

г) комплексный метод.

15. Значение индикатора динамики эффективности развития предприятия $(-\alpha\% * \chi_t^{\text{жц}}) \leq (\chi_{t+1}^{\text{жц}} - \chi_t^{\text{жц}}) \leq (\alpha\% * \chi_t^{\text{жц}})$ ***соответствует стадии:***

а) становления;

б) роста;

в) зрелости;

г) спада.

Темы докладов (сообщений)

1. Место персонала в иерархической взаимосвязи понятий, характеризующих работников предприятия.
2. Теоретические подходы к обоснованию сущности понятия «развитие персонала»: проблемные аспекты, сравнительная характеристика.
3. Современные методы развития персонала предприятия.
4. Сравнительная характеристика концепций стратегии предприятия.
5. Преимущества и недостатки стратегической пирамиды предприятия.
6. Практические примеры корпоративных стратегий предприятия.
7. Практические примеры базовых деловых стратегий (бизнес-стратегий) предприятия.
8. Практические примеры функциональных стратегий предприятия.
9. Сущность и особенности стратегии развития персонала предприятия.
10. Концепции и принципы стратегии развития персонала предприятия.
11. Основные виды стратегий развития персонала предприятия и их взаимосвязь с общими стратегиями предприятия.
12. Сравнительная характеристика концепций жизненного цикла предприятия и их связь со стратегиями развития персонала.
13. Преимущества и недостатки концепций жизненного цикла сотрудника.

Примеры комплектов заданий для контрольной работы

Вариант 1

1. Что собой представляет ротация кадров как один из видов ротации персонала? Назовите её основные цели и преимущества?
2. Какие варианты стратегии роста можно выделить? Охарактеризуйте их.
3. Назовите приоритетные направления и мероприятия по реализации стратегия активного развития персонала на стадии роста?

Вариант 2

1. Какими могут быть методы адаптации персонала? Приведите примеры.
2. Назовите основную цель стратегии интеграционного роста. Какие виды интеграций можно выделить по целевой установке? Раскройте их сущность.
3. Назовите приоритетные направления и мероприятия по реализации стратегия адаптивного развития персонала на стадии зрелости?

Вариант 3

1. В зависимости от чего и какие виды подготовки рабочих существуют на предприятиях? Приведите примеры.
2. Что собой представляет функциональная стратегия? Назовите основные ее виды и их характеристику.
3. Назовите приоритетные направления и мероприятия по реализации стратегия пассивного развития персонала на стадии спада?

Вариант 4

1. Что собой представляет ротация кадров как один из видов ротации персонала? Назовите её основные цели и преимущества?
2. Выделите и охарактеризуйте основные этапы формирования стратегии развития персонала.
3. Назовите приоритетные направления и мероприятия по реализации стратегия активного и/или адаптивного развития персонала на стадии становления?

Творческое задание (темы 1-3)

Задание 1. «Теоретические основы стратегии развития персонала предприятия».

Студенту необходимо выполнить следующие задания:

1. На основе исследования литературы за последние 5 лет проанализировать сущность понятий «развитие персонала» и «стратегия предприятия».
2. Обосновать авторское видение понятия «стратегия развития персонала».
3. Определить место стратегии развития персонала среди иерархии стратегий предприятия (схематически).
4. Привести примеры современных методов обучения и развития персонала предприятия. Кратко охарактеризовать их содержание и условия применения на предприятиях.

Задание 2. «Определение стадии жизненного цикла предприятия и персонала».

Студенту необходимо выполнить следующие задания:

1. Дать краткую характеристику исследуемого предприятия, которая должна включать:

- полное название предприятия, его местонахождение, юридический адрес, форму собственности, вид, основные направления, цели и задачи его деятельности, количество лет функционирования на рынке, организационную структуру управления (подразделения и отделы предприятии, их взаимосвязь);
- расчет и краткий анализ основных показателей хозяйственной деятельности предприятия за последние 2 года.

2. Определить стадию жизненного цикла предприятия.

Для определения стадии жизненного цикла предприятия студенту следует воспользоваться двумя методами: расчетным (или комплексным), на основе ретроспективных данных бухгалтерской и (или) финансовой отчетности по нескольким периодам, и графическим, на основе построение графиков по определенным индикаторам (показателям) развития предприятия за ряд периодов (как правило за период его существования или конкретный период, выбранный для исследования, но не менее 3-х лет).

В качестве индикаторов для расчетного метода на основе сравнения индикатора ЖЦП со средними его значениями за предыдущие отчетные периоды и для графического метода, студенты могут выбрать показатели объема производства и реализации, товарооборота, прибыли, рентабельности, производительности труда, интегральной эффективности использования ресурсов и т.д. Могут одновременно исследоваться несколько индикаторов. Выбор индикаторов для определения стадии ЖЦП студент должен обосновать.

После проведения соответствующих расчетов необходимо сделать вывод: на какой стадии жизненного цикла находится исследуемое предприятие, сравнивая результаты расчетов по двум методам.

3. Определить стадии жизненного цикла персонала.

Для определения стадии жизненного цикла персонала студенту следует воспользоваться одним и методов:

- методикой определения состояния управленческой карьеры сотрудника;
- методикой, основанной на концепции управления персоналом в пределах одной организации (используя графико-аналитические методы).

После проведения соответствующих расчетов необходимо сделать вывод: на какой стадии жизненного цикла находятся сотрудники предприятия.

После определения стадий жизненного цикла предприятия и персонала студенту необходимо сопоставить полученные результаты и дать соответствующие рекомендации по поводу дальнейшего развития предприятия и его персонала.

Сопоставление полученных результатов необходимо провести следующим образом: определить какие группы персонала (по их управленческой карьере или стадиям ЖЦ) характерны для данной стадии жизненного цикла предприятия и каково их процентное соотношение с общим количеством работников предприятия.

СМЫСЛОВОЙ МОДУЛЬ 2. МЕХАНИЗМЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

Вопросы для собеседования (устного опроса)

1. Миссия и видение предприятия: базовые понятия и составляющие.
2. Правила формирование миссии предприятия.
3. Цели предприятия: сущность, виды, принципы, расстановка приоритетов.
4. Методология структуризации целей развития персонала предприятия: «дерево целей».
5. Стратегическая диагностика предприятия: сущность, этапы, информационные источники и методы.
6. Методы стратегического анализа внешней среды функционирования предприятия.
7. Методы стратегического анализа внутренней среды функционирования предприятия.
8. Диагностика привлекательности отрасли, стратегических зон хозяйствования и стратегических бизнес-единиц.
9. Стратегическая диагностика развития персонала предприятия.
10. Оценка уровня и потребности развития персонала предприятия на основе компетентностного подхода.
11. Диагностика стратегических проблем в развитии персонала предприятия: сущность, классификация, алгоритм возможного решения.
12. Матричные методы выбора стратегий предприятия.
13. Методика использования метода SPACE для определения характера стратегии предприятия.
14. Методика выбора лучшей из стратегических альтернатив.
15. Цель и принципы стратегического планирования развития персонала.
16. Стратегические проекты, планы и программы развития персонала.
17. Модель стратегического планирования развития персонала на основе «стратегического разрыва».
18. Сущность эффективности программ развития персонала предприятия.
19. Методические аспекты оценки эффективности стратегии развития персонала предприятия.
20. Контроль за реализацией стратегии развития персонала.

Варианты тестовых заданий:

(вариант ответа на тесты только один)

1. Стратегический анализ – это…

а) многофакторный, системный анализ внешней и внутренней среды организации, который позволяет оценить потенциальные совокупные возможности организации;

б) постоянный процесс, необходимый для определения направлений опережающего развития организации и следующего его корректирование;

в) интегрирующий системный анализ, который использует результаты других видов анализа, в частности: финансового, маркетингового, организационного анализа; анализа технологий, персонала и др;

г) все ответы верны.

2. Узкое, но конкретное понимание и обозначение вида деятельности, характера продукции и услуг и круга их потребителей; первое представление о причине возникновения и смысле существования предприятия - это:

а) миссия-предназначение;

б) миссия-назначение;

в) миссия-утверждение;

г) нет верного ответа.

3. Широкое, развернутое представление о системе ценностей, которых придерживается руководство и персонал фирмы, что хотя бы в общих чертах позволяет судить о поведении фирмы, об ее отношениях к потребителям и партнерам - это:

а) миссия-предсказание;

б) миссия-ориентация;

в) миссия-утверждение;

г) нет верного ответа.

4. Формулирование стратегий …

а) предусматривает определение сути и особенностей состояния на основе выявления проблем предприятия;

б) процессом, в ходе которого руководители устанавливают миссию, формируют систему целей, выбирают стратегии, а также определяют все составные (компоненты) процесса стратегического управления;

в) предусматривает определение сути и особенностей проблемы на основе всеохватывающего анализа с применением определенного набора принципов и методов его проведения;

г) все ответы верны.

5. Используются более неформальные методы построения стратегий, которые базируются на личном опыте руководителя-предпринимателя, его знаниях относительно логики функционирования отрасли; эти факторы используются для формирования «видения» будущего бизнеса, которое учитывается потом в планах, проектах и программах – это:

а) «предпринимательская» модель;

б) «оперативная» модель;

в) «плановая» модель;

г) модель «обучение на опыте».

6. Набор ключевых компетенций (совокупность знаний, навыков, деловых и личностных качеств), необходимых сотрудникам для успешного выполнения своей деятельности и достижения стратегических целей предприятия- это:

а) горизонтальная координация целей развития персонала;

б) корпоративные компетенции;

в) корпоративная модель компетенций;

г) профессиональная модель компетенций.

7. Ценности и принципы, которыми должны руководствоваться все работники компании в своей практической деятельности:

а) компетентность;

б) стиль;

в) лидерство;

г) бренд.

8. Метод комитетов - это

а) эффективность развития по данному стратегическому направлению;

б) метод получения итоговой оценки, основанный на присвоении каждому критерию своего веса; каждому ответу - количество баллов; каждой альтернативе – числа, равные сумме умноженных на число баллов веса критериев;

в) метод оценки эффективности предвидения по данному стратегическому направлению;

г) метод определения стратегию развитии в одной или нескольких СЗХ.

9. Систематизированные и более или менее формализованные усилия предприятия, направленные на разработку и организацию выполнения стратегических планов, проектов и программ развития персонала – это:

а) стратегическое планирование развития персонала предприятия;

б) стратегия развития персонала;

в) цель стратегии развития персонала;

г) главная задача стратегического планирования развития персонала предприятия.

10. Характерная для фирм, действующих в сфере крупного, стандартного производства. Фундаментальный источник сил — массовое производство продукции хорошего (среднего) качества по низким ценам. За счет этого фирма обеспечивает большой запас конкурентоспособности. Девиз фирм: «Дешево, но прилично» (но не «Дорого и плохо») – это:

а) патиентная (нишевая) стратегия;

б) коммутантная (соединяющая) стратегия;

в) эксплерентная (пионерская) стратегия;

г) виолентная (силовая) стратегия.

11. Эшриджская модель миссии включает:

а) цели предприятия, ценности, стратегические направления, культура организации;

б) направления предприятия, ценности, стратегия, стандарты поведения (культура организации);

в) цели предприятия, ориентиры, стратегия, культура организации;

г) цели предприятия, ценности, стратегия, стандарты поведения (культура организации).

12. Генеральная цель предприятия - это:

а) конкретное состояние его отдельных характеристик, достижение, которых является для него желательным и на достижении которых направлена ее деятельность;

б) группа важнейших целей, которые наиболее адекватно отображают желаемое конечное состояние предприятия, на достижение которого направлены все другие цели;

в) его желаемое состояние, описанные в формализованном виде конкретные границы, которых предприятие должно достичь во всех сферах деятельности в конце стратегического периода и на промежуточных этапах;

г) маршрут движения компании в будущее; определяет технологии, целевые аудитории, географические и товарные рынки, перспективные возможности и образ компании, какой она должна стать в будущем.

13. Методика T.E.M.P.L.E.S…..

а) позволяет рассмотреть группу вопросов, связанных с внутренней средой, разделив их на несколько подгрупп для соответствующего определения и классификации;

б) позволяет рассмотреть группу вопросов, связанных с экономическим состоянием предприятия, разделив их на несколько подгрупп для соответствующего определения и классификации;

в) позволяет рассмотреть группу вопросов, связанных с внешней средой, разделив их на несколько подгрупп для соответствующего определения и классификации;

г) позволяет рассмотреть группу вопросов, связанных с проблемами взаимодействия с другими предприятиями, разделив их на несколько подгрупп для соответствующего определения и классификации.

14. PEST-анализ ставит цель выявить….

а) те факторы внешней среды, которые наиболее всего влияют на предприятие, а также предусмотреть динамику влияния этих факторов (благоприятную или неблагоприятную);

б) помогает направлять стратегические действия управляющих более низкого звена в нужное русло (децентрализация);

в) вероятность последующего продвижения сотрудника, эффективность работы сотрудника на текущей должности;

г) те факторы внутренней среды, которые наиболее всего влияют на предприятие, а также предусмотреть динамику влияния этих факторов (благоприятную или неблагоприятную).

15. Анализ отрасли состоит из этапов:

а) определение основных видов деятельности, анализ факторов прямого влияния на отрасль, позиционирование отрасли, возможное развитие видов деятельности;

б) определение основных видов деятельности, анализ каждого из этих видов, позиционирование этих игроков, возможное развитие этих видов;

в) определение основных факторов влияния, анализ каждого из этих факторов, позиционирование предприятия, возможное дальнейшее развитие предприятия;

г) нет верного ответа.

Темы докладов (сообщений)

1. Миссии известных людей и ведущих компаний мира.
2. Миссия и видение предприятия: базовые понятия и отличия.
3. Практические правила формирование миссии предприятия.
4. Примеры формирования стратегических целей предприятия по развитию персонала.
5. Сравнительная характеристика методов стратегической диагностики развития персонала предприятия.
6. Особенности оценки уровня и потребности развития персонала предприятия на основе компетентностного подхода: практическая реализация.
7. Матричные методы выбора стратегий предприятия.
8. Современные методики выбора лучшей из стратегических альтернатив.
9. Сущность эффективности программ развития персонала предприятия.
10. Методические аспекты оценки эффективности стратегии развития персонала предприятия.

Примеры комплектов заданий для контрольной работы

Вариант 1

1. Назовите основные правила формирования миссии предприятия.
2. Методы стратегического анализа внешней и внутренней среды функционирования предприятия.
3. Матричные методы выбора стратегий предприятия.

Вариант 2

1. Цели предприятия: сущность и виды. Приведите примеры.
2. Оценка потребности персонала в его развитии на основе компетентностного подхода.
3. Модель стратегического планирования развития персонала на основе «стратегического разрыва».

Вариант 3

1. Методология структуризации целей предприятия: «дерево целей».
2. Стратегическая диагностика и анализ: сущность и этапы.
3. Стратегические проекты, планы и программы развития персонала.

Вариант 4

1. Базовые конкурентные понятия
2. Диагностика стратегических проблем в развитии предприятия: сущность и классификация.
3. Методика выбора лучшей из стратегических альтернатив.

Творческое задание (темы 4-7)

Задание 1. «Определение миссии предприятия и разработка дерева целей».

Студенту необходимо выполнить следующие задания:

1. Сформировать полную миссию предприятия, что предполагает ее разработку одновременно по трем основным направлениям:

- миссия-предназначение – конкретное понимание и обозначение вида деятельности, характера продукции и услуг и круга их потребителей;
- миссия-ориентация – широкое, развернутое представление о системе ценностей, которых придерживается руководство и персонал организации;
- миссия-политика – концентрация главных целей и видение будущего состояния организации.

2. Сформировать рекламную (сокращенную) миссию предприятия, которая предназначена только для двух групп стейкхолдеров: потребителей и общества в целом и отвечает на два вопроса: “Кто является клиентом организации?” и “Какие потребности она может удовлетворить?”.

3. Разработать миссию предприятия на основе Эшриджской модели по следующим составляющим: цели предприятия, ценности, стратегия и стандарты поведения (культура организации).

4. Определить стратегическое видение предприятия по трем основным компонентам: базовые ценности компании, основные намерения и несколько «больших и амбициозных целей».

5. Построить дерево целей предприятия для реализации его мисси и генеральной цели с помощью «метода дезагрегации» или «метода обеспечивающих условий».

6. Определить ключевые факторы успеха, конкурентные преимущества и компетенции (ключевые и уникальные) предприятия. Установить их взаимосвязей.

Задание 2. «Стратегическая диагностика развития персонала предприятия».

Студенту необходимо выполнить следующие задания:

1. Провести анализ макросреды предприятия с помощью одного из трех подходов (см. Лекцию №5, Пример оценки макросреды):

- обобщённого анализа факторов внешней среды непрямого влияния на предприятие;
- TEMPLES-анализа факторов внешней среды непрямого влияния;
- PEST-анализа внешней среды непрямого влияния.

2. Провести анализ микросреды предприятия в следующей последовательности:

- Анализ привлекательности отрасли, используя подход Харрисона, Томпсона или метод Дельфи (см. Лекцию №5, Пример оценки привлекательности отрасли).
- Определение СЗХ и проведение оценки их привлекательности (см. Лекцию №5, Пример оценки привлекательности СЗХ).
- Определение СБЕ и проведение их конкурентоспособности (см. Лекцию №5, Пример оценки конкурентоспособности СБЕ).
- Оценка потребителей продукции предприятия (см. Лекцию №5, Пример оценки потребителей).
- Анализ внутренней среды предприятия необходимо провести на основе SNW -анализ внутренней среды объекта исследования, а также анализа его финансового состояния (см. Лекцию №5, Пример анализа внутренней среды предприятия).
- SWOT-анализ предприятия (см. Лекцию №5, Пример SWOT-анализ предприятия).
- SWOT-анализ персонала предприятия (см. Лекцию №5).
- COPS-анализ персонала предприятия необходимо провести по четырем составляющим: Culture – культура, Organization – организация, People – люди, HR-Systems – системы управления персоналом (см. Лекцию №5, табл. 5.23).

3. Дать рекомендации относительно проблем и дальнейшего развития персонала предприятия сравнив результаты общего SWOT-анализ предприятия, SWOT-анализ персонала и COPS-анализ персонала предприятия.

Задание 3. «Оценка уровня и потребности развития персонала предприятия на основе компетентностного подхода».

Студенту необходимо выполнить следующие задания:

1. Разработать корпоративную модель компетенций предприятия и соответствующую шкалу их оценки.

Необходимо разработать или использовать существующие корпоративные модели компетенций для каждого подразделения (отдела) исследуемого предприятия. При этом для различных должностей, групп должностей, подразделений можно использовать:

- различные модели описания, оценки и развития компетенций (см. вопрос 5.4 Лекции №5);

- одинаковую модель для всех подразделений.

2. Сформировать сводную квалификационную матрицу предприятия.

Для оценки требований, предъявляемых к компетенциям конкретного подразделения исследуемого предприятия, необходимо составить сводную квалификационную матрицу предприятия. Для этого по каждой группе сформированных на первом этапе корпоративных компетенций составляются требования/компетенции и соответствующая шкала их оценки (пример см. Вопрос 5.4, Индикаторы поведения компетенций, табл. 8-10).

3. Сформировать квалификационные матрицы подразделений (отделов) предприятия и оценить уровень развития компетенций.

На данном этапе для оценки уровня развития персонала предприятия необходимо сформировать квалификационные матрицы подразделений (отделов). Для этого по составленным требованиям к компетенциям конкретного подразделения необходимо определить:

- оценки существующих компетенций сотрудников подразделения (на момент первой оценки), и в дальнейшем приобретаемые ими компетенции (в течение работы) (пример см. Вопрос 5.4, Индикаторы поведения компетенций, табл. 8-10);

- удельные веса (коэффициенты важности) каждой компетенции и групп оцениваемых компетенций конкретного подразделения. Такие коэффициенты могут быть разными для различных подразделений предприятия в зависимости от их специфики;

- средневзвешенные оценки требований и существующих компетенций конкретного подразделения по группам компетенций;

- уровень развития персонала подразделения на основе расчета средневзвешенной оценки требований и существующих компетенций конкретного подразделения по всем группам компетенций;

- степень соответствия существующих компетенций подразделения поставленным требованиям отдельно по группам компетенций и по всем группам вместе.

4. Определить потребность в развитии персонала предприятия и предоставить соответствующие рекомендации. На основании сравнения (сопоставления) оценок требований и существующих компетенций делается вывод о потребности или отсутствии потребности развития компетенций сотрудников для эффективной работы в данном подразделении.

5. Построить дерево проблем в развитии персонала предприятия.

На основе определения уровня развития компетенций отдельных подразделений необходимо составить дерево проблем в развитии персонала предприятия в целом (см. Лекцию №5, Пример построения дерева проблем).

6. Построить дерево решений по дальнейшему развитию персонала предприятия. На основе построения дерева проблем необходимо разработать дерево решений (перечень действий) по дальнейшему развитию персонала предприятия с помощью инструментов «Диаграмма Омаэ» или «Диаграмма Исикавы» (см. Лекцию №5, Пример построения дерева решений на основе Диаграммы Омаэ или Диаграммы Исикавы).

Задание 4. «Стратегическое планирование развития персонала предприятия и выбор стратегии его развития».

Студенту необходимо выполнить следующие задания:

1. Осуществить выбор стратегий предприятия матричными методами и с помощью метода SPACE в следующей последовательности:

1) обоснование выбора стратегии предприятия с помощью матрицы основных методов установления стратегий (см. Лекцию №6, Пример выбора стратегии предприятия с помощью матрицы основных методов установления стратегий);

2) обоснование выбора общей (корпоративной) стратегии предприятия в соответствии со стадией его жизненного цикла: стратегия роста, стратегия стабилизации, стратегия сокращения или их сочетание (см. Лекцию №2, вопрос 2.2.2);

3) обоснование выбора общей (корпоративной) стратегии предприятия по матрице «Товар - Рынок» И. Ансоффа (см. Лекцию №6, Пример обоснования выбора общей (корпоративной) стратегии предприятия по матрице «Товар - Рынок»). Для крупных предприятий можно также использовать матрицу Томсона Стрикленда;

4) определение характера стратегии предприятия с помощью методики использования метода SPACE (см. Лекцию №6, Пример определения характера стратегии предприятия с помощью методики использования метода SPACE);

5) обоснование выбора бизнес-стратегий (конкурентных) стратегий предприятия по матрице "Расходы - Потребительская ценность" (см. Лекцию №6, Пример обоснования выбора бизнес-стратегий (конкурентных) стратегий предприятия по матрице "Расходы - Потребительская ценность") и/или матрице стратегии конкуренции М. Портера (см. Лекцию №2, вопрос 2.2.3);

6) обоснование выбора общих стратегий для каждой СБЕ предприятия с помощью матрицы БКГ, модели Shell/DPM, модели GE/ McKinsey, модели АДЛ/ЛС (по выбору студента, но не менее 2-х моделей) (см. Лекцию №6, Пример обоснования выбора общих стратегий для каждой СБЕ);

7) составить сводную таблицу стратегических альтернатив и рекомендаций по СБЕ предприятия (см. Пример составления сводной таблицы стратегических альтернатив и рекомендаций по СБЕ предприятия).

2. Обосновать выбор лучшей стратегической альтернативы с помощью метода комитетов.

Необходимо сопоставить и обосновать выбор лучшей стратегической альтернативы для развития каждой СБЕ, сформированных по разным моделям на предыдущем этапе, с помощью метода комитетов и по определенным критериям (см. Лекцию №6, Пример обоснования выбора лучшей стратегической альтернативы с помощью метода комитетов).

3. Обосновать выбор стратегии развития персонала предприятия.

Необходимо обосновать выбор стратегии развития персонала предприятия с помощью матричной модели «Стадия жизненного цикла предприятия / Уровень развития компетенций персонала» для каждого структурного подразделения (отдела) предприятия на основе оценки уровня и потребности в развитии компетенций персонала предприятия (см. Лекцию №5,6). Также для каждой выбранной стратегии развития персонала предприятия по структурным подразделениям необходимо сформировать альтернативы их реализации и оформить в виде сводной таблицы.

4. Сформировать стратегический портфель предприятия.

Необходимо сформировать стратегический портфель предприятия для наглядного представления взаимосвязи и взаимоувязки стратегии развития персонала с общей стратегией предприятия.

5. Разработать стратегическую программу развития персонала предприятия в следующей последовательности:

- Определение стратегических целей развития персонала в соответствии с общей стратегией предприятия (можно представить в виде дерева стратегических целей развития персонала).
- Выбор направленности программы развития персонала в соответствии с проблематикой развития персонала предприятия (см. Лекцию №6, вопрос 6.5), определенной на этапе оценки компетенций и потребности в развитии персонала (см. ИЗС №5). При формировании направленности программы развития также необходимо обязательно учитывать жизненный цикл (уровни развития) персонала предприятия.

- Формирование планов индивидуального (группового) развития сотрудников, которые можно оформить в виде табл. 6.3 для каждого структурного подразделения (или групп сотрудников).
- Организация наставнической работы (разработка программы наставничества если это предусмотрено программой развития персонала).
- Формирование кадрового резерва (разработка программы кадрового резерва если это предусмотрено программой развития персонала).
- Формирование системы оценки эффективности программы развития персонала. Кроме разработанных в плане развития персонала целевых показателей эффективности проведенных мероприятий необходимо предложить перечень способов оценки эффективности программы развития (см. Лекцию №6).

6. Осуществить стратегическое планирование развития персонала предприятия на основе модели «стратегического разрыва».

Необходимо выбрать целевой показатель эффективности (производительность труда, трудоемкость трудовых процессов, текучесть кадров, интегральный показатель эффективности труда, уровень затрат на обучение и развитие, и другие специфические показатели), который будет отражать результаты стратегического развития персонала предприятия (повышение уровня развития компетенций) и влиять на общую эффективность деятельности предприятия. По данному показателю построить модель «стратегического разрыва» и обосновать рекомендации по его преодолению (см. Лекцию №6 и Пример стратегического планирования на основе модели «стратегического разрыва»).

Перечень вопросов для подготовки к сдаче экзамена:

1. Сущность и основные признаки персонала предприятия.
2. Место персонала в иерархической взаимосвязи понятий, характеризующих работников предприятия.
3. Теоретическое обоснование сущности понятия «развитие персонала».
4. Содержание видов и форм развития персонала предприятия: адаптация и обучение персонала.
5. Характеристика видов и форм развития персонала: управление деловой карьерой, ротация кадров, делегирование полномочий, формирование оргкультуры предприятия.
6. Сущность и подходы к пониманию сущности стратегии предприятия.
7. Фундаментальные основы и концепции стратегии предприятия.
8. Характеристика стратегической пирамиды предприятия.
9. Виды корпоративных стратегий предприятия и их характеристика.
10. Виды базовых деловых стратегий (бизнес-стратегий) предприятия и их характеристика.
11. Виды функциональных стратегий предприятия и их характеристика.
12. Стратегический набор и факторы влияния на стратегию предприятия.
13. Сущность и особенности стратегии развития персонала предприятия.
14. Концепции и принципы стратегии развития персонала предприятия.
15. Основные этапы формирования стратегии развития персонала.
16. Основные виды стратегий развития персонала предприятия и их взаимосвязь с общими стратегиями предприятия.
17. Характеристика концепций жизненного цикла предприятия и их связь со стратегиями развития персонала.
18. Концепции жизненного цикла сотрудника.
19. Методика определения стадий жизненного цикла предприятия.
20. Методика определения стадий жизненного цикла персонала.
21. Миссия и видение предприятия: базовые понятия и составляющие.
22. Правила формирование миссии предприятия.
23. Цели предприятия: сущность, виды, принципы, расстановка приоритетов.

24. Методология структуризации целей развития персонала предприятия: «дерево целей».
25. Стратегическая диагностика предприятия: сущность, этапы, информационные источники и методы.
26. Методы стратегического анализа внешней среды функционирования предприятия.
27. Методы стратегического анализа внутренней среды функционирования предприятия.
28. Диагностика привлекательности отрасли, стратегических зон хозяйствования и стратегических бизнес-единиц.
29. Стратегическая диагностика развития персонала предприятия.
30. Оценка уровня и потребности развития персонала предприятия на основе компетентностного подхода.
31. Диагностика стратегических проблем в развитии персонала предприятия: сущность, классификация, алгоритм возможного решения.
32. Матричные методы выбора стратегий предприятия.
33. Методика использования метода SPACE для определения характера стратегии предприятия.
34. Методика выбора лучшей из стратегических альтернатив.
35. Цель и принципы стратегического планирования развития персонала.
36. Стратегические проекты, планы и программы развития персонала.
37. Модель стратегического планирования развития персонала на основе «стратегического разрыва».
38. Сущность эффективности программ развития персонала предприятия.
39. Методические аспекты оценки эффективности стратегии развития персонала предприятия.
40. Контроль за реализацией стратегии развития персонала.

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