

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Воронежский государственный технический университет»

УТВЕРЖДАЮ

Декан факультета экономики, менеджмента  
и инновационных технологий

С.А. Баркалов

2024 г.



**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

дисциплины

«Кадровая стратегия»

Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

Профиль Стратегия развития бизнеса

Квалификация выпускника магистр

Нормативный период обучения 2 года / 2 года и 4 м.

Форма обучения очная / очно-заочная

Год начала подготовки 2024

Автор программы \_\_\_\_\_

/Калинина Н.Ю. /

Заведующий кафедрой  
управления \_\_\_\_\_

/Баркалов С.А./

Руководитель ОПОП \_\_\_\_\_

/И.Ф. Елфимова /

Воронеж 2024

## 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

**1.1. Цели дисциплины:** заключается в изучении и систематизации знаний в области стратегического кадрового управления внешней и внутренней среды организации.

### 1.2. Задачи освоения дисциплины:

- изучение основных понятий и моделей стратегического управления персоналом предприятия;
- знакомство с современными подходами к стратегическому анализу персонала;
- изучение методических основ принятия стратегических кадровых решений;
- знакомство с конкретным инструментарием и приемами в области формирования кадровой стратегии.

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

Дисциплина «Кадровая стратегия» относится к дисциплинам части, формируемой участниками образовательных отношений блока Б1.

## 3. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Процесс изучения дисциплины «Кадровая стратегия» направлен на формирование следующих компетенций:

ПК-4 – Способен формировать функциональные стратегии бизнеса с учетом мнений заинтересованных сторон, включая производственную, финансовую, кадровую, инновационную стратегии и стратегию экономической безопасности, оформлять и представлять результаты разработок и бизнес-анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения

| Компетенция | Результаты обучения, характеризующие сформированность компетенции   |
|-------------|---|
| ПК-4        | Знать<br>– основные этапы разработки и внедрения стратегии кадрового развития организации; подходы к управлению группой и персоналом организации в целом                                |
|             | уметь<br>– выделять и тщательно прорабатывать основные элементы кадровой стратегии  |
|             | владеть<br>– практическими приемами и навыками разработки кадровой стратегии организации. методами управления производственным коллективом в сфере своей профессиональной деятельности. |

#### 4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость дисциплины «Кадровая стратегия» 3 з.е.

Распределение трудоемкости дисциплины по видам занятий

##### очная форма обучения

| Виды учебной работы                    | Всего часов | Семестры |
|--|-------------|----------|
|  |             | 3        |
| <b>Аудиторные занятия (всего)</b>      | 54          | 54       |
| В том числе:                           |             |          |
| Лекции                                 | 18          | 18       |
| в том числе <i>в электронной форме</i> | 14          | 14       |
| Практические занятия (ПЗ)              | 36          | 36       |
| в том числе                            |             |          |
| <i>в электронной форме</i>             | 18          | 18       |
| <b>Самостоятельная работа</b>          | 54          | 54       |
| <b>Курсовой проект</b>                 | -           | -        |
| Часы на контроль                       | -           | -        |
| Виды промежуточной аттестации – зачет  | +           | +        |
| Общая трудоемкость:                    |             |          |
| академические часы                     | 108         | 108      |
| зач.ед.                                | 3           | 3        |

##### очно-заочная форма обучения

| Виды учебной работы                    | Всего часов | Семестры |
|--|-------------|----------|
|  |             | 7        |
| <b>Аудиторные занятия (всего)</b>      | 32          | 32       |
| В том числе:                           |             |          |
| Лекции                                 | 8           | 8        |
| в том числе <i>в электронной форме</i> | 4           | 4        |
| Практические занятия (ПЗ)              | 24          | 24       |
| в том числе                            |             |          |
| <i>в электронной форме</i>             | 8           | 8        |
| <b>Самостоятельная работа</b>          | 76          | 76       |
| Курсовой проект                        | -           | -        |
| Часы на контроль                       | -           | -        |
| Виды промежуточной аттестации - зачет  | +           | +        |
| Общая трудоемкость:                    |             |          |
| академические часы                     | 108         | 108      |
| зач.ед.                                | 3           | 3        |

## 5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

### 5.1 Содержание разделов дисциплины и распределение трудоемкости по видам занятий

#### очная форма обучения

| № п/п        | Наименование темы  | Содержание раздела  | Лекц      | Прак зан. | СРС       | Всего, час |
|--------------|--|---|-----------|-----------|-----------|------------|
| 1            | Тема 1. Основные положения разработки кадровой стратегии предприятия | Предмет, принципы и методы управления персоналом и его место в системе управленческих наук. Традиционная и альтернативная классификация методов управления персоналом. Необходимость стратегического подхода к управлению человеческими ресурсами организации. Идентификация имеющихся способностей и навыков. Формирование базы данных о спектре компетенций сотрудников организации. Система сбалансированных показателей в части стратегического управления персоналом | 4         | 8         | 13        | 25         |
|              |  | <i>в том числе электронная форма обучения</i>   | 2         | 4         |           | 6          |
| 2            | Тема 2. Основные методы стратегического анализа персонала            | Концепция компетенций и особенности ценностно-смысловой сферы сотрудников. SWOT – анализ человеческих ресурсов: позиционирование угроз и возможностей и специфика проведения. STEEP - факторный анализ. Диаграмма «Ишикавы». Соотношение проведенного стратегического анализа и определения стратегических приоритетов развития человеческих ресурсов.  | 6         | 12        | 13        | 31         |
|              |  | <i>в том числе электронная форма обучения</i>   | 6         | 6         |           | 12         |
| 3            | Тема 3. Методы принятия стратегических кадровых решений              | Необходимость стратегического принятия кадровых решений. Основные типы внешнего окружения и методы реагирования на изменения внешней среды. Подготовка информационной базы для принятия стратегических кадровых решений: оценка спектра компетенций и выраженность мотивационной составляющей. Использование модели пяти сил конкуренции М. Портера для принятия стратегических кадровых решений. Понятие и этапы сценарного анализа                                      | 4         | 8         | 14        | 26         |
|              |  | <i>в том числе электронная форма обучения</i>   | 4         | 4         |           | 8          |
| 4            | Тема 4. Реализация кадровой стратегии в организации                  | Основные модели осуществления стратегии управления персоналом (А. Картер, 2002): централизованная, делегирующая, партнёрская. Аутсорсинг в реализации программ развития человеческих ресурсов. Концепция вовлечённости персонала в реализацию стратегии кадрового развития. Виды сопротивления реализации кадровой стратегии, связь с организационной культурой   | 4         | 8         | 14        | 26         |
|              |  | <i>в том числе электронная форма обучения</i>   | 2         | 4         |           | 6          |
| <b>Итого</b> |  |   | <b>18</b> | <b>36</b> | <b>54</b> | <b>108</b> |

#### очно-заочная форма обучения

| № п/п | Наименование темы  | Содержание раздела  | Лекц | Прак зан. | СРС | Всего, час |
|-------|--|---|------|-----------|-----|------------|
| 1     | Тема 1. Основные положения разработки кадровой стратегии предприятия | Предмет, принципы и методы управления персоналом и его место в системе управленческих наук. Традиционная и альтернативная классификация методов управления персоналом. Необходимость стратегического подхода к управлению человеческими ресурсами организации. Идентификация имеющихся способностей и навыков. Формирование базы данных о спектре компетенций сотрудников организации. Система сбалансированных показателей в части стратегического управления персоналом | 2    | 4         | 19  | 25         |
|       |  | <i>в том числе электронная форма обучения</i>   |      | 2         |     | 2          |
| 2     |  | Концепция компетенций и особенности ценностно-смысловой сферы сотрудников. SWOT – анализ  | 2    | 8         | 19  | 29         |

|              |   |   |          |           |           |            |
|--------------|---|---|----------|-----------|-----------|------------|
|              | Тема 2. Основные методы стратегического анализа персонала | человеческих ресурсов: позиционирование угроз и возможностей и специфика проведения. STEEP - факторный анализ. Диаграмма «Ишикавы». Соотношение проведённого стратегического анализа и определения стратегических приоритетов развития человеческих ресурсов.<br><i>в том числе электронная форма обучения</i>  | 2        | 2         |           | 4          |
| 3            | Тема 3. Методы принятия стратегических кадровых решений   | Необходимость стратегического принятия кадровых решений. Основные типы внешнего окружения и методы реагирования на изменения внешней среды. Подготовка информационной базы для принятия стратегических кадровых решений: оценка спектра компетенций и выраженность мотивационной составляющей. Использование модели пяти сил конкуренции М. Портера для принятия стратегических кадровых решений. Понятие и этапы сценарного анализа<br><i>в том числе электронная форма обучения</i> | 2        | 6         | 19        | 27         |
| 4            | Тема 4. Реализация кадровой стратегии в организации       | Основные модели осуществления стратегии управления персоналом (А. Картер, 2002): централизованная, делегирующая, партнёрская. Аутсорсинг в реализации программ развития человеческих ресурсов. Концепция вовлечённости персонала в реализацию стратегии кадрового развития. Виды сопротивления реализации кадровой стратегии, связь с организационной культурой<br><i>в том числе электронная форма обучения</i>  | 2        | 6         | 19        | 27         |
| <b>Итого</b> |   |   | <b>8</b> | <b>24</b> | <b>76</b> | <b>108</b> |

## 5.2 Перечень лабораторных работ

Не предусмотрено учебным планом

## 5.3 Перечень практических занятий

### 5.3.1 Очная форма обучения

| № п/п | Тема и содержание практического занятия                              | Объем часов | В т.ч. в электр. форме | Виды контроля                    |
|-------|--|-------------|------------------------|----------------------------------|
| 1     | Основные положения стратегического управления персоналом организации | 8           | 4                      | устный опрос, тестовый контроль  |
| 2     | Основные методы стратегического анализа персонала                    | 12          | 6                      | устный опрос, письменные задания |
| 3     | Методы принятия стратегических кадровых решений                      | 8           | 4                      | устный опрос                     |
| 4     | Реализация кадровой стратегии в организации                          | 8           | 4                      | устный опрос, письменные задания |
|       | <b>Итого</b>   | <b>36</b>   | <b>18</b>              |                                  |

### 5.3.2 Очно-заочная форма обучения

#### 5.3.1 Очная форма обучения

| № п/п | Тема и содержание практического занятия                              | Объем часов | В т.ч. в электр. форме | Виды контроля                                       |
|-------|--|-------------|------------------------|---|
| 1     | Основные положения стратегического управления персоналом организации | 4           | 2                      | устный опрос, письменные задания, тестовый контроль |
| 2     | Основные методы стратегического анализа персонала                    | 8           | 2                      | устный опрос, письменные задания, тестовый контроль |
| 3     | Методы принятия стратегических кадровых решений                      | 6           | 2                      | устный опрос, письменные задания, тестовый контроль |
| 4     | Реализация кадровой стратегии в организации                          | 6           | 2                      | устный опрос, письменные задания, тестовый контроль |
|       | <b>Итого</b>   | <b>24</b>   | <b>8</b>               |   |

## 6. ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА КУРСОВЫХ ПРОЕКТОВ (РАБОТ) И КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ

Не предусмотрено учебным планом.

## 7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

### 7.1. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

#### 7.1.1 Этап текущего контроля

Результаты текущего контроля знаний и межсессионной аттестации оцениваются по следующей системе:

«аттестован»;

«не аттестован».

| Компетенция | Результаты обучения, характеризующие сформированность компетенции   | Критерии оценивания   | Аттестован  | Не аттестован   |
|-------------|---|---|---|---|
| ПК-4        | Знать<br>– основные этапы разработки и внедрения стратегии кадрового развития организации; подходы к управлению группой и персоналом организации в целом                                | Активная работа на практических занятиях, отвечает на теоретические вопросы | Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах | Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах |
|             | уметь<br>– выделять и тщательно прорабатывать основные элементы кадровой стратегии  | Решение заданий по проведению стратегического анализа персонала             | Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах | Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах |
|             | владеть<br>– практическими приемами и навыками разработки кадровой стратегии организации. методами управления производственным коллективом в сфере своей профессиональной деятельности. | Решение хозяйственных ситуаций по разработке кадровой стратегии             | Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах | Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах |

#### 7.1.2 Этап промежуточного контроля знаний

Результаты промежуточного контроля знаний оцениваются в 3 семестре для очной формы обучения, 8 семестре для очно-заочной формы обучения по двухбалльной системе:

«зачтено»

«не зачтено».

| Компетенция | Результаты обучения, характеризующие сформированность компетенции  | Критерии оценивания | Отлично  | Хорошо  |
|-------------|--|---------------------|--|---|
| ПК-2        | Знать<br>– основные этапы разработки и внедрения стратегии кадрового развития организации; подходы к управлению группой и персоналом организации в целом | Ответы на тест      | Минимально допустимый уровень знаний. Допущены не грубые ошибки. Выполнение теста на 70- 80% | Уровень знаний ниже минимальных требований. Имели место грубые ошибки. В тесте менее 70% правильных ответов |

|   |   |  |   |
|---|---|--|---|
| уметь<br>– выделять и тщательно прорабатывать основные элементы кадровой стратегии  | Решение стандартных практических заданий  | Минимально допустимый уровень знаний. Допущены не грубые ошибки. Выполнение теста на 70- 80%   | Уровень знаний ниже минимальных требований. Имели место грубые ошибки. В тесте менее 70% правильных ответов |
| владеть<br>– практическими приемами и навыками разработки кадровой стратегии организации. методами управления производственным коллективом в сфере своей профессиональной деятельности. | Решение прикладных заданий разработке кадровой стратегии и проведения стратегического анализа персонала | Продемонстрированы основные умения. Выполнены типовые задания с не грубыми ошибками. Выполнены все задания, но не в полном объеме (отсутствуют пояснения, неполные выводы) | При выполнении прикладных заданий не продемонстрированы основные умения. Имели место грубые ошибки.         |

## 7.2 Примерный перечень оценочных средств (типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности)

### 7.2.1 Примерный перечень заданий для подготовки к тестированию

1. *Что является главным результатом анализа внешней кадровой среды организации:*

- а) Выявление внутренних резервов организации;
- б) Анализ финансового состояния организации;
- в) Выявление кадровых угроз и возможностей.

2. *Развитие человеческих ресурсов должно учитывать следующие особенности сотрудников:*

- а) Социальные, этнические и культурные различия;
- б) Гендерный фактор в управлении;
- в) Усилия на выполнение плана по объему продаж.

3. *Мониторинг внешней и внутренней кадровой среды организации – это:*

- а) Сбор информации, существующей в ретроспективе;
- б) Отслеживание текущей, вновь появляющейся информации;
- в) Процесс формулирования миссии и целей организации.

4. *Вид кадровой стратегии, в котором ключевые структурные подразделения разрабатывают и реализуют свои кадровые стратегии, называется:*

- а) Децентрализованная;
- б) Централизованная;
- в) Аутсорсинговая.

5. *Одновременный анализ и внешней, и внутренней среды в стратегическом управлении персоналом предполагает использование менеджером метода:*

- а) SNW-анализа;
- б) SWOT-анализа;
- в) PEST/LE-анализа.

6. *Стратегическое управление персоналом предполагает применение двух групп теорий мотивации:*

- а) Популяционных и демографических характеристик персонала;
- б) Содержательных и процессуальных;
- в) Инициативных и законодательных.

7. *В какой содержательной теории мотивации ключевым показателем является удовлетворённость трудом:*

- а) Двухфакторной теории Ф.Герцберга;
- б) Трёхфакторной теории Д. МакКлелланда;
- в) Иерархической теории А. Маслоу.

8. *Качественная характеристика подчинённого, получившая название «зрелость» определяется сочетанием двух качеств:*

- а) наличие высшего образования и карьерный рост;
- б) Структура затрат в отрасли и стадия жизненного цикла;
- в) Компетентность и мотивация.

9. Существует следующее количество сил конкуренции в соответствии с моделью М.

Портера:

- а) 4;
- б) 5;
- в) 3.

10. Модель, описывающая процесс адаптации руководителя, получила название:

- а) Конкурентно - эволюционной;
- б) Последовательно - проблемной;
- в) Эволюционно - проблемной.

## 7.2.2 Примерный перечень стандартных заданий

### Задание 1.

Стратегическое управление персоналом возникло:

- а) в Древнем Риме при планировании военных сражений;
- б) со вступлением управления персоналом в этап УЧР;
- в) с появлением первых отделов кадров в начале XX в.;
- г) в результате внедрения научных разработок Ф. Тейлора американскими компаниями;
- д) в государственном планировании трудовых ресурсов в СССР;
- е) в период массового использования в управлении информационных технологий

### Задание 2.

К отличительным чертам стратегии управления персоналом не относится:

- а) долгосрочный характер целей;
- б) важность (релевантность) решаемых задач для жизнедеятельности организации, ее успеха или выживания;
- в) связь с высшим уровнем управленческой иерархии;
- г) высокая степень редукции (упрощения) сложных управленческих проблем;
- д) связь с насущными, жизненно важными интересами сотрудников;
- е) общесистемный характер стратегии управления персоналом, его распространенность на все жизненно важные для компании сферы и уровни управления.

### Задание 3.

Что не проводится при разработке системы и принципов кадровой работы на стадии формирования организации:

- а) Выбор и формирование кадровой политики организации
- б) Формирование структуры кадровой службы организации
- в) Разработка системы поиска и хранения кадровой информации
- г) Выбор между ориентацией на функционирование в традиционных условиях и дальнейшем развитии организации

### Задание 4.

Во время формирования корпоративной культуры предприятия необходимо решить вопросы, касающиеся:

- а) Описание правил поведения на предприятии, материальных и других методов стимулирования персонала
- б) Материальных и других методов стимулирования персонала, мер, связанных с кадровыми перестановками, правил высвобождения персонала

в) Типа деятельности, принимается на этом предприятии, описание образа сотрудника, описание правил поведения на предприятии.

**Задание 5.**

Две стратегические модели управления персоналом, позволяющие в большей мере обеспечить солидарность всех участников производства и предотвращать забастовки:

- а) неотейлористская;
- б) индивидуалистическая;
- в) виртуальная;
- г) самоуправленческая;
- д) социального партнерства.

**Задание 6.**

Укажите, к какому уровню стратегии управления персоналом относится модель социального партнерства:

- а) общесистемному, содержащему цели, затрагивающие всю систему управления персоналом компанией;
- б) функциональному, характеризующему отдельные постоянно осуществляемые функции управления персоналом;
- в) специфическому, конкретно ситуационному, связанному с особыми условиями работы компании.

**Задание 7.**

Главными достоинствами стратегического управления человеческими ресурсами является возможность:

- а) рационализировать управление кадровым составом, глубже понять его сегодняшнее состояние, своевременно заметить угрозы и новые возможности;
- б) минимизировать количество увольнений, сократить текучесть кадров;
- в) повысить заработную плату работников и объем социальных льгот;
- г) обеспечить интеграцию человеческих, экономических, технико-технологических ресурсов для решения важнейших задач;
- д) держать руку на пульсе перемен, быстрее замечать изменения ситуации и реагировать на них;
- е) повысить гибкость управления, расширить права менеджеров в принятии мер по адаптации компании к изменениям ситуации.

**Задание 8.**

Две стратегические модели управления персоналом, позволяющие в большей мере обеспечить солидарность всех участников производства и предотвращать забастовки:

- а) неотейлористская;
- б) индивидуалистическая;
- в) виртуальная;
- г) самоуправленческая;
- д) социального партнерства.

**Задание 9.**

Какой из следующих элементов НЕ является составной частью кадровой стратегии современной организации?

- а) анализ рынка труда и конкуренция за персонал;
- б) развитие и обучение сотрудников;
- в) оценка и управление производительностью;
- г) стратегия управления зарплатами и льготами.

### ***Задание 10.***

Какие факторы следует учитывать при разработке кадровой стратегии?

- а) текущие тенденции в моде;
- б) спрос на продукцию компании;
- в) стратегические цели организации
- г) цветовая гамма офиса.

## **7.2.3 Примерный перечень прикладных заданий**

### ***Задание 1.***

В ходе решения задач по реализации долгосрочной кадровой стратегии, необходимо учитывать особенности мотивационной сферы отдельных категорий работников. Поэтому приведите примеры подразделений, в которых ведущей группой мотивов могут являться:

- мотивы самореализации и достижения;
- мотивы надёжности и безопасности;
- мотивы получения материальной выгоды.

### ***Задание 2.***

Приведите примеры двух основных сценариев реализации кадровой стратегии организации: поиск кадровых резервов внутри организации либо привлечение высококвалифицированных кадров из внешней среды. Какие риски можно выделить при реализации стратегий этих двух типов

### ***Задание 3.***

В ходе разработки и реализации стратегии организационного и кадрового развития, в Вашей организации возникла необходимость укомплектования штатами вновь созданного структурного подразделения – отдела креативного маркетинга и рекламы. Посоветуйте специалисту кадровой службы, какой ведущий мотив должен быть у большинства сотрудников вновь созданного подразделения. Обоснуйте свои рекомендации при помощи теорий мотивации.

### ***Задание 4.***

Степень конкурентной борьбы на Вашем рынке несколько снизилась, но останется риск прихода сильных конкурентов из Китайской народной республики. В этих условиях кадровая стратегия должна использовать весь спектр методов управления персоналом. Покажите использование этих трёх основных методов для снижения риска от появления сильных конкурентов. Приведите возможные примеры, подтверждающие ваше мнение.

### ***Задание 5.***

Ваша организация выпускает свою продукцию уже около десяти лет, сбыт демонстрирует устойчивость. Но генеральный менеджмент решил придерживаться наступательной стратегии, утвердив это решение на общем собрании акционеров. Задание: обоснуйте стратегию кадрового развития, из каких элементов она будет состоять?

### ***Задание 6.***

Основная продукция предприятия выпускается около 10 лет, но спрос остается стабильным и оснований тревожиться нет. Следует ли руководству предприятия полностью переходить к выпуску новой модели, и соответственно, разворачивать программу подготовки персонала к запуску в серийное производство этой новой модели?

### ***Задание 7.***

В Вашей организации принято решение сократить (оптимизировать) свой центр профессионального обучения. Этот центр имеет мало заказов от других подразделений, но зато

существует с момента основания Вашей организации и считался уважаемым подразделением в своей области, куда часто заходили высокие гости. В роли руководителя кадровой службы разработайте предложения по вовлечению сотрудников центра в процесс реализации этого организационного решения. Считаете ли Вы возможным просто отправить ценных сотрудников и тренеров на биржу труда? Аргументируйте свой ответ.

### **Задание 8.**

Задание выполняется на основе данных организации, в которой Вы проходили практику. Проведите SWOT-анализ системы управления персоналом организации.

### **Задание 9.**

Задание выполняется на основе данных организации, в которой Вы проходили практику. Определите важнейшие составляющие стратегии управления персоналом и первоочередные стратегические меры, которые необходимо принять на предприятии.

### **Задание 10.**

Заполнить таблицу. Представить задачи основных составляющих кадровой стратегии в условиях стратегического, технического и оперативного управления.

Задачи основных составляющих кадровой стратегии в условиях стратегического, технического и оперативного управления

| Период и вид управления                 | Элементы кадровой стратегии   |                                    |                  |                    |                                     |
|---|-------------------------------|------------------------------------|------------------|--------------------|-------------------------------------|
|   | Отбор и расстановка персонала | Вознаграждение (зарплата и премии) | Оценка персонала | Развитие персонала | Планирование служебного продвижения |
| Стратегическое (длительная перспектива) |                               |                                    |                  |                    |                                     |
| Тактическое (среднесрочный период)      |                               |                                    |                  |                    |                                     |
| Оперативное (краткосрочный период)      |                               |                                    |                  |                    |                                     |

## **7.2.4 Примерный перечень вопросов для подготовки к зачету**

1. Предмет и принципы современного управления персоналом организации.
2. Методы управления персоналом: традиционная классификация.
3. Методы управления персоналом: критика традиционной классификации и альтернативный подход.
4. Понятие стратегии управления персоналом, связь с общей (генеральной) стратегией организации.
5. Цели стратегического управления персоналом в современной организации.
6. Глобальные изменения в обществе, которые повлияли на стратегические ориентиры в управлении персоналом в конце 20 – начале 21 в. (М.В. Грачев).
7. Выделение школ в управлении и стратегия кадровой работы в организации
8. Общий цикл стратегического менеджмента и выстраивание цикла стратегического управления персоналом.
9. Концепция стратегического управления человеческими ресурсами и её связь с корпоративной стратегией (М. Армстронг).
10. Основные компоненты развития человеческих ресурсов: профессиональное и организационное обучение.
11. Стратегические приоритеты в области развития человеческих ресурсов (Р. Харрисон).
12. Стратегический анализ человеческих ресурсов организации: применение SWOT-анализа.
13. Стратегический анализ человеческих ресурсов во внешней среде организации: применение STEP/LE-факторного анализа.
14. Понятие системы сбалансированных показателей в области кадровой работы.

15. Стратегия развития е-обучения в организации и создание корпоративного университета.
16. Стратегия формирования и развития трудовой мотивации: использование содержательного и процессуального подхода.
17. Стратегия развития трудовой мотивации: гуманистический подход и пирамида А. Маслоу.
18. Стратегия развития трудовой мотивации: трёхфакторная теория Д. МакКлелланда.
19. Стратегия развития трудовой мотивации: удовлетворённость трудом и двухфакторная теория Ф. Герцберга.
20. Стратегия развития трудовой мотивации: три фундаментальных ожидания в теории В. Врума.
21. Учет основных положений теории справедливости при стратегическом управлении персоналом
22. Комплексная процессуальная теория мотивации Портера – Лоулера и стратегия управления персоналом.
23. Проведение интервью с кандидатом на вакантную должность: применение проективных вопросов (С. Иванова).
24. Ситуационные вопросы при собеседовании с сотрудником: оценка скрытых мотиваторов (С. Иванова).
25. Применение кейсовых вопросов при оценке социально-психологических и социальных (культурных) особенностей сотрудников организации.
26. Подготовка информационной базы для принятия стратегических кадровых решений.
27. Ключевые характеристики персонала для принятия стратегических кадровых решений.
28. Концепция обучающейся организации (П. Сенге), принцип непрерывности.
29. Модель пяти сил конкуренции М. Портера и стратегия управления персоналом организации.
30. Влияние организационной культуры и окружающих условий на стратегию управления персоналом (К. Арджирис).
31. Анализ конкурентного окружения и стратегия кадрового развития организации.
32. Построение кривой отклика на объявление о кадровой вакансии: выделение трёх стратегических групп.
33. Понятие сценарного анализа в стратегическом управлении персоналом.
34. Этапы сценарного анализа в разработке кадровой стратегии организации.
35. Формирование управленческой команды как вид стратегического кадрового решения.
36. Персонал как стратегический ресурс организации.
37. Концепция ролевого распределения в управленческой команде (классификация И.К. Адизеса).
38. Экспресс-диагностика управленческих ролей в команде руководителей.
39. Коучинг как метод стратегического управления развитием персонала.
40. Технология проведения коучинга в организации (модель GROW).
41. Методика наставничества в системе стратегического управления персоналом.
42. Система профессионального обучения (training) в организации, образовательный контракт.
43. Роль организационной культуры в формировании кадровой стратегии.
44. Понятие бенчмаркинга в области стратегического управления персоналом.
45. Виды бенчмаркинга в области стратегического управления персоналом.
46. Концепция ситуационного подхода в стратегическом управлении персоналом.
47. Уровни зрелости персонала и принятие стратегических кадровых решений.
48. Стратегические решения в отношении кадровой мобильности и поступления на работу (employability).
49. Реализация стратегии управления персоналом: централизованная модель.
50. Реализация стратегии управления персоналом: децентрализованная модель.
51. Стратегическое развитие менеджеров: предвосхищающий и реактивный сценарий.

52. Концепция повышения квалификации «точно в срок» (just in time) в стратегическом управлении персоналом.

53. Стратегические этапы развития менеджеров: анализ потребностей, оценка требуемых навыков, разработка программ обучения.

54. Необходимость развития социальных компетенций менеджеров в долгосрочной стратегии кадрового развития.

55. Проблема формирования навыков интернационального управления у менеджеров как часть кадровой стратегии организации.

56. Концепция управленческой адаптации в структуре стратегического управления персоналом.

57. Эволюционно-проблемная модель управленческой адаптации: четыре стадии (А.Р. Кудашев).

58. Получение прогноза успешности управленческой адаптации при помощи опросника ПОМА.

59. Стратегия управления вознаграждением в системе стратегического управления персоналом.

60. Стратегия управления вознаграждением для различных категорий работников: исполнители, продажи, менеджеры.

### **7.2.5 Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену**

Не предусмотрено учебным планом.

### **7.2.6. Методика выставления оценки при проведении промежуточной аттестации**

Зачет проводится в ЭИОС по билетам, каждый из которых содержит 24 теоретических тестовых вопроса, 2 стандартных задания, 1 прикладное задание. Каждый правильный ответ на тестовый вопрос оценивается в 0,5 балла, стандартные задания в 2 балла, прикладное задание оцениваются в 4 балла. Максимальное количество набранных баллов на зачете – 20.

1. Оценка «Не зачтено» ставится в случае, если студент набрал менее 14 баллов.

2. Оценка «Зачтено» ставится в случае, если студент набрал от 14 до 20 баллов.

### **7.2.7 Паспорт оценочных материалов**

| № п/п | Контролируемые разделы (темы) дисциплины                             | Код контролируемой компетенции | Наименование оценочного средства                                |
|-------|--|--------------------------------|---|
| 1     | Тема 1. Основные положения разработки кадровой стратегии предприятия | ПК-4                           | Тест, устный опрос, выполнение стандартных и прикладных заданий |
| 2     | Тема 2. Основные методы стратегического анализа персонала            | ПК-4                           | Тест, устный опрос, выполнение стандартных и прикладных заданий |
| 3     | Тема 3. Методы принятия стратегических кадровых решений              | ПК-4                           | Тест, устный опрос, выполнение стандартных и прикладных заданий |
| 4     | Тема 4. Реализация кадровой стратегии в организации                  | ПК-4                           | Тест, устный опрос, выполнение стандартных и прикладных заданий |

### **7.3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности**

Тестовая часть задания на экзамене осуществляется в ЭИОС с помощью компьютерного тестирования. Время тестирования 30 мин. Решение стандартных и прикладного задания прикрепляется обучающимся в ЭИОС. Время выполнения практических заданий – 20 минут. Затем осуществляется проверка теста и практических заданий преподавателем и выставляется предварительная оценка согласно методике выставления оценки при проведении промежуточной аттестации. Окончательная оценка выставляется после устной беседы преподавателя с обучающимся в формате видеоконференции в ЭИОС.

## **8 УЧЕБНО МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ)**

### **8.1 Перечень учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины Основная литература**

1. Стратегическое управление персоналом : учебное пособие / И. Н. Александров [и др.] ; И. Н. Александров, А. Н. Бурмистров, В. В. Вилькен [и др.]; под редакцией О.В. Калининой. - Стратегическое управление персоналом ; 2026-11-09. - Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2021. - 166 с. - Текст. - Гарантированный срок размещения в ЭБС до 09.11.2026 (автопродлонгация). - ISBN 978-5-7422-7358-5. URL: <https://www.iprbookshop.ru/116151.html>

#### **Дополнительная литература**

2. Стратегическое управление персоналом : учебное пособие / В. А. Василенко ; В. А. Василенко. - Москва, Берлин : Директ-Медиа, 2022. - 208 с. : ил., табл. - Библиогр.: с. 200-202. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=621205>

3. Стратегическое управление персоналом в условиях глобализации : учебное пособие / В. И. Маслов ; В.И. Маслов. - Москва|Берлин : Директ-Медиа, 2017. - 156 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=456086>

4. Организация самостоятельной работы обучающихся: методические указания для студентов, осваивающих основные образовательные программы высшего образования – бакалавриата, специалитета, магистратуры: методические указания / сост. В.Н. Почечихина, И.Н. Крючкова, Е.И. Головина, В.Р. Демидов; ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет». – Воронеж, 2020. – 14 с.

**8.2 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень лицензионного программного обеспечения, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем:**

### **Комплект лицензионного программного обеспечения:**

Академическая лицензия на использование программного обеспечения MicrosoftOffice;

### **Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:**

- Министерство экономического развития  
<http://www.economy.gov.ru/minec/main>
- Госкомстат России – <http://www.gks.ru>
- Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Воронежской области – <http://voronezhstat.gks.ru>
- журнал «Эксперт» <http://www.expert.ru>.

### **Информационно-справочные системы:**

Справочная система ВГТУ <https://wiki.cchgeu.ru/>

СПС Консультант Бюджетные организации: Версия Проф

### **Современные профессиональные базы данных:**

**Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент»**

Адрес ресурса: <http://ecsocman.hse.ru>

**База данных Научной электронной библиотеки eLIBRARY.RU**

Адрес ресурса: <https://elibrary.ru/defaultx.asp>

**База данных по экономическим дисциплинам:**

Адрес ресурса: <http://economicus.ru>

**Административно-управленческий портал**

Адрес ресурса: <http://www.aup.ru>

## **9 МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА, НЕОБХОДИМАЯ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА**

**Лекционная аудитория / виртуальная аудитория**, оснащённая мультимедийным демонстрационным оборудованием (проектор, экран, звуковоспроизводящее оборудование), обеспечивающим демонстрацию мультимедиа материалов и обеспечивающая проведение занятия в ЭИОС.

**Аудитория для практических занятий / виртуальная аудитория**, оснащённые мультимедийным демонстрационным оборудованием (проектор, экран, звуковоспроизводящее оборудование), обеспечивающим проведение занятия в ЭИОС, демонстрацию мультимедиа материалов и представляющая возможность синхронного взаимодействия с обучающимися.

**Виртуальная аудитория** для консультаций в виде комнаты на платформе видеоконференции в ЭИОС, доступ к которой обеспечивается с использованием персональных средств идентификации обучающихся посредством сети Интернет, обеспечивающая возможность демонстрации экрана всех участников, а также организации диалога.

## 10. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

По дисциплине «Кадровая стратегия» читаются лекции, проводятся практические занятия.

Основой изучения дисциплины являются дистанционные лекции в ЭИОС, на которых излагаются наиболее существенные и трудные вопросы, а также вопросы, не нашедшие отражения в учебной литературе. Часть лекционного материала предоставляется обучающемуся в виде видеолекции и изучаются самостоятельно. Такой формат позволяет в режиме паузы просмотра изучить более детально схемы и иллюстрации, определения, вызывающие затруднения.

Практические занятия направлены на приобретение практических навыков количественного и качественного анализа рисков. Занятия проводятся путем решения конкретных заданий на занятиях, проводимых дистанционно в ЭИОС. Часть практических заданий выполняется обучающимися самостоятельно на основе поясняющих видеоматериалов и прикрепляются в ЭИОС для контроля преподавателем.

Каждая тема курса содержит контрольный тест по теме.

| Вид учебных занятий                   | Деятельность студента   |
|---------------------------------------|---|
| Лекция                                | Написание конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; пометать важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Проверка терминов, понятий с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь. Обозначение вопросов, терминов, материала, которые вызывают трудности, поиск ответов в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на лекции или на практическом занятии.  |
| Практическое занятие                  | Конспектирование рекомендуемых источников. Работа с конспектом лекций, подготовка ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы. Решение задач по алгоритму, разбор хозяйственных ситуаций.   |
| Самостоятельная работа                | Самостоятельная работа студентов способствует глубокому усвоению учебного материала и развитию навыков самообразования. Самостоятельная работа предполагает следующие составляющие: <ul style="list-style-type: none"><li>- работа с текстами: учебниками, справочниками, дополнительной литературой, просмотр видеолекций и других обучающих видеоматериалов, а также проработка конспектов лекций;</li><li>- выполнение домашних заданий и расчетов;</li><li>- работа над темами для самостоятельного изучения;</li><li>- участие в работе студенческих научных конференций, олимпиад;</li><li>- подготовка к промежуточной аттестации.</li></ul> |
| Подготовка к промежуточной аттестации | Готовиться к промежуточной аттестации следует систематически, в течение всего семестра. Время на подготовку к экзамену в течении трех дней эффективнее всего использовать для повторения и систематизации материала.  |

## ЛИСТ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ

| №<br>п/п | Перечень вносимых изменений | Дата<br>внесения<br>изменений | Подпись<br>заведующего<br>кафедрой,<br>ответственной за<br>реализацию ОПОП |
|----------|-----------------------------|-------------------------------|--|
|----------|-----------------------------|-------------------------------|--|