

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Абдрахманов Данияр Мавлярович
Должность: ректор ГБОУ ВО "БАГСУ"
Дата подписания: 27.04.2023 09:33:32
Уникальный программный идентификатор:
6caf317d71a2c7d2f749ed2578795b666901352dd

Государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Башкирская академия государственной службы и управления
при Главе Республики Башкортостан»

Кафедра менеджмента и социальной психологии

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.05 Стратегическое управление персоналом

Уровень высшего образования
МАГИСТРАТУРА

Направление подготовки

38.04.02 Менеджмент

Направленность (профиль) программы
Стратегический менеджмент

Квалификация
Магистр

Форма обучения
Заочная

Уфа 2021

Рабочая программа дисциплины Б1.В.05 Стратегическое управление персоналом/сост. А.Р. Кудашев - Уфа: ГБОУ ВО «БАГСУ», 2021 год

Рабочая программа предназначена для обучающихся заочной формы обучения по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент.

РЕКОМЕНДОВАНА заседанием кафедры менеджмента и социальной психологии

протокол № 3 от 29 января 2021 г.

Заведующий
кафедрой менеджмента
и социальной психологии _____

Согласовано
Руководитель ОПОП

@ Кудашев А.Р., 2021 г.
@ ГБОУ ВО «БАГСУ», 2021 г.

Содержание

1 Цели и задачи освоения дисциплины	4
2 Место дисциплины в структуре образовательной программы	4
3 Требования к результатам обучения по дисциплине	4
4 Структура и содержание дисциплины	5
4.1 Структура дисциплины	5
4.2 Содержание разделов дисциплины	7
4.3 Курсовой проект (курсовая работа)	8
5 Учебно-методическое обеспечение дисциплины	9
5.1 Основная литература	9
5.2 Дополнительная литература	9
5.3 Периодические издания	9
5.4 Интернет-ресурсы	10
5.5 Методические указания к практическим занятиям (семинарам)	10
5.6 Методические указания к курсовому проектированию и другим видам самостоятельной работы	10
5.7 Программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы современных информационных технологий	10
6 Материально-техническое обеспечение дисциплины	11
Дополнения и изменения в рабочей программе дисциплины	12
Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	-
Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	13
Приложение. Фонд оценочных средств по учебной дисциплине.....	17

1. Цели и задачи освоения дисциплины

Функционирование современной социально-рыночной экономики вызывает необходимость использования в практике деятельности различных организаций стратегического подхода в управлении персоналом как важнейшей сферы современного менеджмента.

Важность применения стратегического управления персоналом определяется тем, что оно:

- задает направления развития организации;
- позволяет организации оценить свои сильные и слабые кадровые стороны, возможности и угрозы окружающей среды в области динамики рынка труда;
- создает основу для распределения человеческих ресурсов в организации;
- демонстрирует важность оценки деятельности различных категорий сотрудников организации.

В процессе изучения дисциплины «Стратегическое управление персоналом» обучающиеся получают знания по стратегическому анализу, процессам проведения различных аналитических процедур в области работы с персоналом.

Стратегическое управление персоналом обеспечивает основу для реализации всех стратегических управленческих решений в части наполнения их кадровой составляющей.

Цель изучения учебной дисциплины «Стратегическое управление персоналом» заключается в изучении и систематизации знаний в области стратегического кадрового управления внешней и внутренней среды организации.

Задачи изучения учебной дисциплины «Стратегическое управление персоналом»:

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

2 Требования к результатам обучения по дисциплине

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих результатов обучения

Код компетенции	Содержание компетенции (или её части)	Индикаторы компетенций	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций
ПК-2	Способен стратегически управлять длительными и ресурсоемкими комплексами работ на основе проектно- и программно-ориентированного планирования деятельности организации, бюджетирования и мониторинга хода выполнения проектов и программ	<p>ПК-2.1 – Способен к использованию инструментов проектно- и программно-ориентированного планирования деятельности организации.</p> <p>ПК-2.2 – Способен стратегически управлять ресурсоемкими комплексами работ, осуществлять мониторинг хода выполнения работ.</p> <p>ПК-2.3 – Готов стратегически управлять длительными и ресурсоемкими комплексами работ на основе проектно- и программно-ориентированного планирования деятельности организации, обеспечивать анализ информации, бюджетирование и мониторинг.</p>	<p>Знать: основные этапы разработки и внедрения стратегии кадрового развития организации; подходы к управлению группой и персоналом организации в целом</p> <p>Уметь: выделять и тщательно прорабатывать основные элементы кадровой стратегии;</p> <p>Владеть: практическими приемами и навыками разработки кадровой стратегии организации. методами управления производственным коллективом в сфере своей профессиональной деятельности.</p>

3. Структура и содержание дисциплины

3.1 Структура дисциплины

Заочная форма обучения

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единиц (180 академических часов).

Вид работы	Трудоемкость, академических часов		
	3 семестр	4 семестр	всего
Общая трудоёмкость	72	108	180
Контактная работа:	6	8	14
Лекции (Л)	2	4	6
Практические занятия (ПЗ)	4	4	8
Самостоятельная работа:	54	67	121
- выполнение курсового проекта (КП), курсовой работы (КР);	18	36	36
- самостоятельное изучение разделов 1 -4;	18	15	33
- самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий);	18	5	23
- подготовка к практическим занятиям;	18	10	28
Вид итогового контроля	-	9	9
		курсовая работа, экзамен	курсовая работа, экзамен

Разделы дисциплины, изучаемые в 3 и 4 семестрах

№ раздела	Наименование разделов	Количество часов			
		всего	аудиторная работа		внеауд. работа (СРС+ итог. контроль)
			Л	ПЗ	
1	Основные положения стратегического управления персоналом организации	54	2	2	48
2	Основные методы стратегического анализа персонала	54	2	2	48
3	Методы принятия стратегических кадровых решений	54	2	2	46
4	Реализация кадровой стратегии в организации	54	-	2	45
	Итого:	180	6	8	121 (итоговый контроль)

Практические занятия (семинары)

№ занятия	№ раздела	Тема	Кол-во часов
1	1	Работа в малых группах «Основы управления персоналом»	2
2	2	Работа в малых группах «Основные методы управления персоналом»	2
3	3	Деловая игра «Стратегия кадровой работы: отбор или развитие?»	2
4	4	Работа в малых группах «Вовлечение персонала в процесс принятия и реализации кадровой стратегии организации»	2
		Итого:	8

4.2 Содержание разделов дисциплины

1. Основные положения стратегического управления персоналом организации.

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. 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 проведённого стратегического анализа и определения стратегических приоритетов развития человеческих ресурсов.

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. 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.

4.3 Курсовой проект (курсовая работа)

Курсовая работа по дисциплине «Стратегическое управление персоналом» имеет общее для всех название «Стратегическое управление персоналом в системе управления организацией».

Объект курсовой работы. Курсовая работа выполняется по материалам конкретной организации, осуществляющей свою деятельность в г. Уфе или Республике Башкортостан. Необходимо также руководствоваться тем, что курсовая работа по учебной дисциплине «Стратегическое управление персоналом» войдёт в качестве отдельной главы (или пункта, подпункта) в выпускную квалификационную работу.

Структура курсовой работы. Структура включает титульный лист, содержание с указанием страниц, введение, основную часть (две главы, по согласованию с руководителем может быть три главы), заключение, список использованной литературы, приложения.

Первая глава имеет следующую обязательную структуру (по аналогии со структурой курсовой работы по стратегическому анализу).

1. Стратегический анализ человеческих ресурсов организации.

1.1 Оценка спектра ключевых компетенций персонала организации. Миссия организации и общая (генеральная) стратегия её развития. Проведение SWOT – анализа человеческих ресурсов и определение «узких» мест в области кадрового обеспечения общей стратегии развития организации.

1.2 Стратегический анализ отрасли (анализу подвергаются реальный размер отрасли, темпы роста отрасли, структура и масштабы конкуренции, структура отраслевых издержек, системы сбыта продукции в отрасли, основные тенденции развития отрасли в будущем, ключевые факторы успеха в отрасли).

1.3 Анализ конкурентного окружения (определение конкурентов среди похожих по практике ведения бизнеса компаний на основе карты стратегических групп конкуренции, определение конкурентов с позиции потенциальных покупателей).

1.4 Определение источников набора персонала: внешний или внутренний. Практика применения эмпирического правила «большого пальца». Решение вопросов адаптации вновь принятых сотрудников. Как решается проблема управленческой адаптации в организации?

Вторая глава имеет следующую обязательную структуру.

2. Стратегия кадрового развития в составе общей стратегии развития организации.

2.1 Общая стратегия организации, миссия организации. Кадровое обеспечение общей стратегии развития организации.

2.2 Финансовое состояние (трендовый анализ финансовых показателей, финансовый бенчмаркинг, коэффициентный финансовый анализ).

2.3 Прогнозный сценарий развития подсистемы управления персоналом. Какие можно выделить риски в ближайшем и отдалённом будущем в этой функциональной области?

2.4 Персонал и организационная культура (программы обучения и повышения квалификации, процедуры подбора кадров и приема на работу, уровень мотивации и морального состояния работников, убеждения, легенды, традиции и ритуалы, символы, организационная структура, системы контроля, структура власти).

Объем курсовой работы должен составлять не менее 35 - 40 страниц печатного текста. Работу необходимо проиллюстрировать расчетами, графиками, аналитическими таблицами, схемами. Список использованной литературы, - не менее 20 источников, половина из которых изданы в последние пять лет (т.е. не ранее 2012 года издания). Оформление курсовой работы осуществляется в соответствии с требованиями по оформлению письменных работ обучающимися, установленными в ГБОУ ВО БАГСУ.

Критерии оценки курсовой работы:

Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если он получает 91 - 100 баллов по балльно - рейтинговой системе курсовой работы.

Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если он получает 76 - 90 баллов по балльно - рейтинговой системе курсовой работы.

Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он получает 61 - 75 баллов по балльно - рейтинговой системе курсовой работы.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он получает 0 - 60 баллов по балльно - рейтинговой системе курсовой работы.

Критерий	Максимальное количество присваиваемых баллов
Самостоятельность выполнения курсовой работы	15
Соответствие содержания курсовой работы заданию	15
Наличие в курсовой работе элементов научного исследования	15
Наличие собственных выводов, рекомендаций и предложений	20
Оформление курсовой работы	10
Срок сдачи курсовой работы на проверку	5
Уровень итоговой защиты курсовой работы	20
Итого	100

5. Учебно-методическое обеспечение дисциплины

5.1 Основная литература

1. Современный стратегический анализ: Учебник / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 256 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/424025>.

2. Денисов, А.Ф. Отбор и оценка персонала: учебно-методическое пособие / А.Ф. Денисов. — Москва: Аспект Пресс, 2016. — 304 с. - ISBN 978-5-

7567-0835-6. - Режим доступа: <https://new.znanium.com/catalog/product/1039450>
 3. **Кибанов Ардальон Яковлевич** Управление персоналом: Магистерская программа "Управление персоналом орг-ции" (вариат. учеб. дисц.): Учеб. пос. / ГУУ; Под ред. проф. А.Я. Кибанова - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013 - 256с.: 60x90 1/16. - (ВО: Магистр.). (п) ISBN 978-5-16-006867-1 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/411608>.

5.2 Дополнительная литература

1. **Зуб Анатолий Тимофеевич** Управление стратегическими изменениями в организациях: Учебник/А.Т.Зуб - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 384 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование) (Переплёт) ISBN 978-5-8199-0631-6 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/510>.
2. **Бакирова Гузэль Хафазовна** Психология эффективного стратегического управления персоналом / Бакирова Г.Х. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 591 с.: ISBN 978-5-238-01437-1 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/882400>.

5.3 Периодические издания

1. «Управление персоналом» <http://www.top-personal.ru/magazines.html>
2. «Профиль» <http://www.profile.ru/>.
3. «Эксперт» <http://expert.ru/>.
4. «Секрет фирмы» <http://www.kommersant.ru/sf>.
5. «Конкурент» <http://www.konkurent.ru/>.

5.4 Интернет-ресурсы

№	Наименование Интернет-ресурса	Тип Интернет - ресурса	Ссылка (URL) на Интернет ресурс
1	«HR-Portal»: Сообщество HR-Профессионалов	Сайт	http://www.hr-portal.ru
2	Электронная библиотека Издательского дома «Гребенников»	Сайт	http://grebennikon.ru
3	Журнал «Экономические стратегии»	Сайт	http://www.inesnet.ru/magazine/
4	Бизнес-портал для руководителей, менеджеров, маркетологов, финансистов и экономистов	Сайт	http://www.aup.ru/
5	Интернет-проект «Корпоративный менеджмент»	Сайт	http://www.cfin.ru/

5.5 Методические указания к практическим занятиям

Цель практических занятий: освоение теоретических основ и приобретение практических навыков проведения стратегического анализа и долгосрочного управления персоналом организации. Задачи: систематизировать практический опыт современного стратегического управления персоналом; приобрести практические навыки стратегического управления в этой функциональной области менеджмента. Преимущественными формами практических занятий являются кейс – анализ и дискуссия. *Кейс-анализ*. Обучающиеся делятся четыре группы и выполняют ситуационные задания или отдельный кейс. Затем представители групп докладывают результаты и аргументируют позицию группы. В ходе обсуждения определяются верные ответы. Данный вид практики сочетает индивидуальную и групповую работу обучающихся. *Дискуссия* используется в следующих случаях: когда обучающиеся уже имеют определенное представление о предмете обсуждения, а преподаватель хочет систематизировать и углубить понимание; когда обучающиеся испытывают потребность в знакомстве с мнением других людей или в изменении своих установок. Обсуждение проблем может принести больше пользы, чем знакомство с фактами.

5.6 Методические указания к курсовому проектированию и другим видам самостоятельной работы

Обучающиеся в процессе выполнения курсовой работы максимально задействуют свой творческий и интеллектуальный потенциал, так как в курсовой работе требуется провести авторский всесторонний анализ объекта исследования и наметить рекомендации по совершенствованию его стратегической деятельности. В начале выполнения курсовой работы обучающимся выдается типовое задание и план выполнения работы. Проверенная работа, содержащая рецензию, в которой указываются достоинства и недостатки, защищается обучающимся перед преподавателем. Методические указания к курсовой работе по дисциплине «Стратегическое управление персоналом» представлены в данной рабочей программе дисциплины (параграф 4.3).

5.7 Программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы современных информационных технологий

1. Справочно-правовые системы «Гарант» и «Консультант-плюс».
2. Научная электронная библиотека <http://www.elibrary.ru>
3. Универсальная информационная система «Россия» www.cir.ru
4. Электронно-библиотечная система «Юрайт» <http://www.biblio-online.ru/>
5. Электронно-библиотечная система «Znanium.com» <http://znanium.com>

6. Материально-техническое обеспечение дисциплины

№ п/п	Наименование раздела	Виды учебной работы (лекция, практические занятия,	Объем часов (оч./заоч.)	Наименование специализированных аудиторий, кабинетов, лабораторий и пр.	Перечень основного оборудования
1.	Основные положения стратегического управления персоналом организации	Лекция, практическое занятие	22/4	Лекционная аудитория	Проектор и ноутбук
2.	Основные методы стратегического анализа персонала	Лекция, практическое занятие	22/4	Лекционная аудитория	Проектор и ноутбук
3.	Методы принятия стратегических кадровых решений	Лекция, практическое занятие	24/6	Лекционная аудитория	Проектор и ноутбук
4.	Реализация кадровой стратегии в организации	Лекция, практическое занятие	22/6	Лекционная аудитория	Проектор и ноутбук

Раздел 1 –
Паспорт фонда оценочных средств по дисциплине
«Методы исследований в менеджменте»

1. Основные сведения о дисциплине

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единиц (180 академических часов).

Вид работы	Трудоемкость, академических часов		
	3 семестр	4 семестр	всего
Общая трудоёмкость	72	108	180
Контактная работа:	6	8	14
Лекции (Л)	2	4	6
Практические занятия (ПЗ)	4	4	8
Самостоятельная работа:	54	67	121
- выполнение курсового проекта (КП), курсовой работы (КР);	18	36	36
- самостоятельное изучение разделов 1 -4;	18	15	33
- самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий);	18	5	23
- подготовка к практическим занятиям;	18	10	28
Вид итогового контроля	-	9 курсовая работа, экзамен	9 курсовая работа, экзамен

2. Требования к результатам обучения по дисциплине

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих результатов обучения

Формируемые компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций	Типы контроля
ОК-2 Способен стратегически управлять длительными и ресурсоемкими комплексами работ на основе проектно- и программно-ориентированного планирования деятельности организации, бюджетирования и мониторинга хода выполнения проектов и программ	<p>Знать: основные этапы разработки и внедрения стратегии кадрового развития организации; подходы к управлению группой и персоналом организации в целом</p> <p>Уметь: выделять и тщательно прорабатывать основные элементы кадровой стратегии;</p> <p>Владеть: практическими приёмами и навыками разработки кадровой стратегии организации. методами управления производственным коллективом в сфере своей профессиональной деятельности.</p>	<p>Тестирование по лекционному материалу (блок А).</p> <p>Письменные домашние работы (блок С).</p> <p>Устное индивидуальное собеседование – опрос (блок D).</p>

Соответствие разделов (тем) дисциплины и контрольно-измерительных материалов и их количества

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины (модуля), практики, программы итоговой аттестации	Контрольно-измерительные материалы, количество заданий или вариантов			
		Тестовые задания	Типовые задачи/задания /вопросы	РГР (РГЗ)	Курсовой проект (проект)
1	Роль исследования в развитии управления. Методология исследования управленческих ситуаций	5	-/4/6	-	-
2	Общенаучные и формально-логические методы исследований в менеджменте	5	1/4/4	-	-
3	Конкретные (специфические) методы исследований в менеджменте	4	2/4/6	-	-
4	Планирование и организация исследований в менеджменте	4	2/4/4		
5	Диагностика системы управления и эффективность исследований в менеджменте	4	1/4/6		
	Всего	10	6/10/20	-	-

Оценочные средства

Блок А

А.0 Фонд тестовых заданий по дисциплине

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

- 1.1 Выявление внутренних резервов организации;
- 1.2 Анализ финансового состояния организации;
- 1.3 Выявление кадровых угроз и возможностей.

2. Развитие человеческих ресурсов должно учитывать следующие особенности сотрудников:

- 2.1 Социальные, этнические и культурные различия;
- 2.2 Гендерный фактор в управлении;
- 2.3 Усилия на выполнение плана по объему продаж.

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

- 3.1 Сбор информации, существующей в ретроспективе;
- 3.2 Отслеживание текущей, вновь появляющейся информации;
- 3.3 Процесс формулирования миссии и целей организации.

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

- 4.1 Децентрализованная;
- 4.2 Централизованная;
- 4.3 Аутсорсинговая.

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

- 5.1 SNW-анализа;
- 5.2 SWOT-анализа;
- 5.3 PEST/LE-анализа.

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

- 6.1 Популяционных и демографических характеристик персонала;
- 6.2 Содержательных и процессуальных;
- 6.3 Инициативных и законодательных.

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

- 7.1 Двухфакторной теории Ф.Герцберга;
- 7.2 Трёхфакторной теории Д. МакКлелланда;
- 7.3 Иерархической теории А. Маслоу.

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

- 8.1 наличие высшего образования и карьерный рост;
- 8.2 Структура затрат в отрасли и стадия жизненного цикла;
- 8.3 Компетентность и мотивация.

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

- 9.1 4;
- 9.2 5;
- 9.3 3.

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

- 10.1 Конкурентно - эволюционной;
- 10.2 Последовательно - проблемной;
- 10.3 Эволюционно - проблемной.

Блок В.

Типовые задачи для решения:

Тема 3. Вовлечение персонала в процесс принятия и реализации кадровой стратегии организации.

Задача 3.1 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.

Решение. В ходе разработки стратегии организационного развития, её последующей реализации, необходимо учитывать особенности мотивационной сферы работников. Как правило (могут быть хоть и редкие, но исключения!), ведущие мотивы связаны с характером и особенностями производственной деятельности. Мотивы самореализации и достижения более выражены в подразделениях, связанных с научно-исследовательскими разработками, при содержательном наполнении рекламной продукции. Мотивы надёжности и безопасности являются ведущими в производственных подразделениях, занятых выпуском крупносерийной продукции, а также в штабных подразделениях (кадры, бухгалтерия). Есть ещё одна категория работников, где выражены эти мотивы, - работники предпенсионного возраста, для которых важным является благополучно достичь пенсионного возраста («дотянуть до пенсии, которую для нас отодвинули»). Мотивы получения материальной выгоды выражены в подразделениях, занятых реализацией продукции, совершенствованием сбытовой деятельности предприятия.

Задача 3.2 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.

Тема 4. Реализация кадровой стратегии в организации.

Задача 4.1. Приведите примеры двух основных сценариев реализации кадровой стратегии организации: поиск кадровых резервов внутри организации либо привлечение высококвалифицированных кадров из внешней среды. Можно воспользоваться примерами из практики комплектования профессиональных спортивных команд (например, практика комплектования ХК «Салават Юлаев»). Какие риски можно выделить при реализации стратегий этих двух типов?

Типовые задачи для решения:

Тема 1. Основы управления персоналом.

Задача 1.1. 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?

Ответ. В ответе нужно исходить, что организация может придерживаться как наступательной, так и оборонительной общей стратегии (так как из условия четко не следует характер применяемой стратегии). Соответственно будет выстраиваться и стратегия управления персоналом. Если организация придерживается наступательной стратегии, то она полностью переходит на новую модель продукции, так как приемлет коммерческий риск и намерена снимать «сливки» с рынка. Срочно разрабатывается и внедряется программа подготовки кадров, недостающий персонал замещается за счёт внешнего источника. Если же организация придерживается оборонительной стратегии, то она будет производить предыдущую модель, не желая рисковать. Она предоставляет право другим быть первопроходцами и брать на себя риск. По мере снижения риска, организация, используя свою разработку формирующиеся кадровые резервы, быстро догонит стартовавших ранее лидеров.

Задача 1.2 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?

Тема 2. Основные методы управления персоналом.

Задача 2.1. Степень конкурентной борьбы на Вашем рынке несколько снизилась, но остаётся 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.

Тема 3. Вовлечение персонала в процесс принятия и реализации кадровой стратегии организации.

Задача 3.1. 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 высоких гостей. 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.

Формулировки заданий творческого уровня, позволяющие оценивать и диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения, приводятся ниже в данном документе.

Деловая игра «Стратегия кадровой работы: отбор или развитие?». Цель игры: разработать несколько (одно – два) предложения по решению важной кадровой стратегической проблемы предприятия. Обучающиеся должны сформировать подгруппы численностью 5-7 человек. Затем каждый обучающийся должен подумать и внести свои предложения по решению проблемы, которая, безусловно, является стратегической кадровой проблемой некоторого предприятия (реального или вымышленного), а именно: наша кадровая стратегия будет основываться на подготовке и развитии собственных кадров (стратегия «выращивания») или мы будем стремиться приглашать высококвалифицированных специалистов со стороны («стратегия перекупщика»). При этом в уме обучающийся должен обдумать свои варианты решения этой проблемы, изложив их на чистом листе бумаги формата А3. После этого, каждый обучающийся передаёт свой лист соседу по подгруппе справа. Последний должен прочитать только что полученную проблему и «набросать» внизу первые мысли, которые пришли ему в голову в отношении нее. На это дается одна минута. Преподаватель внимательно следит за временем. Этот процесс повторяется каждые 60 секунд и продолжается до тех пор, пока к каждому не вернется его записка.

Вопросы.

1. Нашел ли кто-либо новое кадровое решение, которое вы заранее не предусматривали?
2. Есть ли польза хотя бы от некоторых предложений?
3. Возникают ли у вас в связи с этими предложениями другие идеи?

Блок С.

Тематика курсовых работ

1. Исследование организационно-психологических факторов абсентизма в организации.
2. Организационные, производственные и социально-психологические источники текучести кадров в организации.
3. Изучение особенностей коммуникации в организации и их влияние на реализацию кадровой стратегии.
4. Разработка методов диагностики системы стратегического развития организационной культуры.
5. Особенности организационной культуры в зависимости от типа организационной структуры (отрасли, сферы народного хозяйства), - сравнительный анализ.
6. Стратегические стили разрешения конфликтных ситуаций в зависимости от типа организационной культуры.
7. Исследование источников конфликтов в организации (структурном подразделении).
8. Особенности организационной культуры в органах государственного и муниципального управления.
9. Влияние организационной культуры на стратегию преодоления кризисных ситуаций на различных этапах развития организаций.
10. Стратегические факторы формирования организационной культуры в организациях малого бизнеса.
11. Стратегические факторы организационной лояльности сотрудников организации.
12. Управленческие технологии формирования и развития инновационного потенциала сотрудников организации.
13. Исследование структуры трудовой мотивации сотрудников организации.
14. Мотивационный профиль сотрудников бюджетной и коммерческой организации: сравнительный анализ.
15. Социально-психологические и личностные особенности успешных предпринимателей - стратегов.
16. Особенности трудовой мотивации у различных категорий работников (руководители, специалисты, работники линейных и штабных подразделений, бухгалтерии, у различных стажевых групп и т.п.).
17. Гендерные различия трудовой мотивации и их влияние на стратегию организации.
18. Соотношение структуры трудовой мотивации и ведущих ценностей современных руководителей.
19. Исследование способностей к стратегическому руководству и лидерству.
20. Особенности свойств личности современных руководителей стратегического уровня управления.
21. Структура ролевого поведения современных руководителей.

22. Изучение особенностей стиля руководства современных руководителей - стратегов.
23. Соотношение выраженности ситуационного стиля руководства и стажевых характеристик руководителей.
24. Адаптационный потенциал и карьерные ориентации стратегических менеджеров и предпринимателей.
25. Стратегический анализ социально-психологического климата в различных типах организаций (или их структурных подразделениях): сравнительный анализ.
26. Организационные особенности формирования стратегических управленческих групп (команд) в современных условиях.
27. Стратегическое сопровождение процессов обогащения труда в организации.
28. Разработка компетентностной модели современного стратегического руководителя: запрос работодателей.
29. Организационные технологии противодействия коррупции в организациях: роль психологического климата.
30. Исследование психологических факторов нарушения правил охраны труда в организациях.
31. Исследование структуры стрессоров для различных категорий работников.
32. Разработка психологических рекомендаций по повышению устойчивости к стрессогенным факторам: технологии стресс-менеджмента.
33. Особенности эмоционального выгорания (burnout) у руководителей.
34. Психологические факторы сексуальных домогательств (sexual harassment) в организациях.
35. Исследование аффилиативных потребностей у различных категорий работников.
36. Исследование социально-коммуникативной компетентности современных руководителей стратегического уровня управления.
37. Особенности самоактуализации современных руководителей оперативного и стратегического уровней управления.
38. Стратегические и организационные технологии адаптации управленческого персонала в организации.
39. Разработка корпоративных программ развития персонала организации (бизнес-тренингов, деловых и ролевых игр): стратегические аспекты.
40. Психологическое сопровождение рекламной компании коммерческой организации.
41. Стратегический анализ и основные направления повышения эффективности переговоров (business negotiations).
42. Исследование проявлений агрессивности в организациях.
43. Соотношение факторов организационной справедливости в бюджетных и коммерческих организациях.
44. Показатели психологического и экономического благополучия: соотношение и выраженность.

45. Особенности мотивационной сферы руководителей с различным типом перфекционизма.

46. Исследование стратегических аспектов организационного и кадрового развития организации

Типовые задачи для решения:

Формулировки заданий творческого уровня, позволяющие оценивать и диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения, приводятся ниже в данном документе.

Задание. Внимательно проработайте следующий кейс «Пётр Груздев». «Орион» — это крупная многонациональная компания по производству товаров бытовой химии. Она осуществляет операции в десяти странах на просторах СНГ. В России она производит некоторые виды своей продукции на одном из заводов, расположенном в небольшом провинциальном южноуральском городке.

Крупномасштабные складские операции очень важны для поддержания эффективной работы данного завода. Как только продукция сходит с производственной и упаковочной линии в северной части завода, она перевозится на конвейер через главную дорогу в южную часть, где расположены складские помещения. Эти операции осуществляются в две смены и без остановки. Если здесь происходит срыв, то вся система стопорится и сделанная продукция не может сойти с производственной линии.

Петр Груздев работает в южной части завода на складе. Ему 28 лет, он не женат и уже семь лет работает на этом заводе. В его обязанности входит погрузка готовой продукции на конвейер и складирование ее в штабеля с помощью ручной тележки или автопогрузчика.

Дома Петр живет с матерью и отцом; домой приходит в основном спать. Всем известно, что он любит хорошо проводить время. На общение с людьми у него уходит много времени и сил. Он нередко жалуется, что после этого он бывает «разбитым». Петр тратит достаточно много денег на свои развлечения. Такое возможно потому, что родителям денег он почти не дает. Его отец, находясь на пенсии, все еще работает и получает неплохую заработную плату. Сам Петр умудряется немного подработать на стороне, выступая время от времени в качестве судьи на соревнованиях местных мужских и женских команд по волейболу. Он также активно занимается спортом для своего удовольствия: зимой — это популярный в этом городе хоккей, а летом — русская лапта. Ему очень нравится быть среди людей, получать удовольствие от общения с ними не в меньшей степени, чем от самих занятий спортом.

На работе Петр уже не первый год известен старательностью и качеством работы, с одной стороны, а также своими непредсказуемыми прогулами, с другой. Можно сказать, что это ценный работник, но с неожиданными «вывертами». Невыходы на работу нередко превращаются у Петра просто в загулы. Последние три года это выглядело следующим образом.

Позапрошлый год 12 дней (5 случаев)

Прошлый год 9 дней (7 случаев)

Текущий год 10 дней (8 случаев)

Кроме того, Петр часто опаздывает на работу, объясняя это различными причинами. В ряде случаев это прерывает рабочие операции на складе завода.

Его новый начальник участка Галина Николаевна не считает, что активная жизнь Петра вне работы — причина его прогулов и опозданий. Хотя она и не совсем в этом уверена. Она не может понять, почему он на это жалуется каждый раз, когда появляется на работе на следующий день.

Однажды, когда Петр прогулял несколько раз после игр в хоккей, он пытался объяснить это тем, что каждый раз игра вызывала старые боли в спине. Из его личного дела Галина Николаевна действительно обнаружила, что два года назад Петр обращался к заводскому врачу по поводу болей в спине. Это случилось как раз после занятий спортом. Однако записи доктора, сделанные после обследования, свидетельствовали о том, что Петру не возбранялось работать после случившегося.

Галина Николаевна была у Петра уже четвертым по счету начальником участка за последние два с половиной года его работы на заводе. Все предыдущие начальники участка сделали в личном деле Петра записи о его нарушениях. Они проводили с ним соответствующие беседы. Каждый раз Петр соглашался с тем, что ему следует исправиться, ссылаясь в то же самое время на плохое самочувствие и болезни как причины своего поведения. Было замечено, что после каждой такой воспитательной беседы его поведение на работе значительно улучшалось.

В принципе Петр был хорошим работником. Ему не за что было делать замечания, но и нельзя было и ожидать от него каких-либо сверх усилий. Просматривая его личное дело, Галина Николаевна вспоминала трех его предыдущих начальников. Двое из них отличались тем, что давали подчиненным полную свободу в работе с минимальными проверками со своей стороны. А один был действительно «жестким» начальником, держа все и всех под постоянным контролем, наставляя и помогая всем своим работникам, ругая их, когда они делали не то или не так. Однако большинству людей на заводе он нравился. Галина Николаевна обнаружила из личного дела интересный факт. Прогулы Петра были чаще именно у этого «жесткого» начальника и меньше у тех двух «либералов», дававших людям самим решать, где, как и когда работать.

В восемь часов утра в понедельник 6 октября 1997 г. Петр Груздев не появился на работе, и складская бригада должна была начать работу в сокращенном составе. Анализируя записи в личном деле Петра, Галина Николаевна определила, что он впал в новый период загулов. К тому же недавно, в сентябре, он уже прогулял три дня. Она задумалась о том, что же ей необходимо предпринять, чтобы Петр вышел на работу, и в будущем подобные случаи были исключены.

Вопросы:

1. Проведите анализ поведения Петра Груздева на работе и вне работы.

2. Разработайте и предложите стратегию и тактику работы с подобным контингентом работников.

3. Какие риски и возможности представляет собой кадровая стратегия развития подобного рода работников?

Темы для самостоятельного изучения:

1. Стратегическое развитие человеческих ресурсов.
2. Способности и компетенции сотрудников как объект управления персоналом организации.
3. Система сбалансированных показателей для области управления персоналом организации.
4. Человеческие ресурсы организации как главный источник конкурентоспособности организации.
5. Концепция интеллектуального (человеческого) капитала в стратегическом управлении персоналом.
6. Соотношение общей стратегии развития организации и стратегического управления персоналом.
7. Стратегическое развитие персонала: применение коучинга и наставничества.
8. Модель пяти сил конкуренции М. Портера и кадровое развитие организации.
9. Технологии развития персонала: профессиональное обучение с отрывом и без отрыва от рабочего места.
10. Образование и развитие персонала – две взаимно дополняющие логики стратегического управления персоналом.
11. Понятие и этапы сценарного анализа в области управления персоналом организации.
12. Стратегические приоритеты в области управления персоналом и заинтересованность руководства организации.
13. Маркетинг персонала организации.
14. Вопросы кадровой мобильности и поступления на работу (employability).
15. Анализ человеческих ресурсов и организационной культуры.
16. Понятие, виды и технологии кадрового бенчмаркинга.
17. Формирование ценностей обучения в организации и развитие культуры обучающейся организации.
18. Технологии е-обучения (e-learning) как инструмент стратегического управления персоналом.
19. Централизованная и децентрализованная стратегия управления персоналом в организации.
20. Стратегии организационного обучения: одноконтурное и двухконтурное (К. Арджирис).
21. Коучинг в организации: применение стратегической модели GROW.

Домашние задания:

Подготовка к работе в малых группах «Основы управления персоналом»:

1. Предмет, принципы и методы современного управления персоналом организации.
2. Выделение методов управления персоналом: традиционный и альтернативный подход.
3. Основные изменения, которые произошли в сфере управления и производства и значительно повлияли на работу с персоналом организации (по М.В. Грачёву).

Подготовка к работе в малых группах «Основные методы управления персоналом»:

1. Метод наблюдения в управлении персоналом. Виды наблюдения: отстранённое и включённое.
2. Метод эксперимента в управлении персоналом. Измерения профессионально важных качеств при помощи тестов.
3. Использование мини-кейсов при оценке персонала. Понятие проективных вопросов (С. Иванова).

Подготовка к деловой игре «Стратегия кадровой работы: отбор или развитие?»:

1. Методы оценки кадрового состава организации и положение на локальном рынке труда.
2. Определение стратегического источника пополнения кадрового состава.

Подготовка к работе в малых группах «Вовлечение персонала в процесс принятия и реализации кадровой стратегии организации»:

1. Методы группового принятия решений: влияние на вовлечённость персонала.
2. Способы и пути доведения кадровой стратегии до сотрудников организации.
3. Методы преодоления сопротивления со стороны сотрудников предлагаемым кадровым изменениям.

Блок D.

Экзаменационные вопросы

Вопросы для самопроверки при подготовке к экзамену:

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. Грачёв).

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. Учёт 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.

Критерии оценки:

«Отлично». Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, обнаружившему всестороннее, систематизированное и глубокое знание учебного материала, предусмотренного рабочей программой дисциплины; освоившему основную и знакомому с дополнительной литературой по программе; умеющему творчески и осознанно выполнять задания, предусмотренные программой; усвоившему взаимосвязь основных понятий дисциплины и умеющему применять их в решении практических задач; безусловно выполнившему в процессе изучения дисциплины все задания, предусмотренные текущим контролем.

«Хорошо». Оценку «хорошо» заслуживает обучающийся, обнаруживший полное знание учебного материала, предусмотренного программой; успешно выполнивший все задания, предусмотренные запланированными формами текущего контроля.

«Удовлетворительно». Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, обнаружившему знание основного учебного материала, предусмотренного программой, в объеме необходимом для дальнейшей учебы и работы по специальности (направлению подготовки), знающему основную литературу, рекомендованную программой; справляющемуся с выполнением заданий, предусмотренных программой; выполнившему все задания, предусмотренные формами текущего контроля, но допустившему погрешности в ответе на экзамене или при выполнении экзаменационных заданий и обладающему необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя.

«Неудовлетворительно». Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, обнаружившему значительные пробелы в знании основного материала, предусмотренного программой, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий; не выполнившему отдельные задания, предусмотренные формами текущего контроля.

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Лекции. Лекции являются одной из основных форм преподавания дисциплины «Стратегическое управление персоналом». Основу лекции составляют определенные темы, сущность и содержание предмета исследования. Лекция пробуждает мысль, вырабатывает взгляд на науку, помогает уяснить основные идеи кадровой работы в организации. Обучающиеся могут репликой уточнить или усилить определенный аспект лекции, соответствующей реакцией одобрить или усомниться в том или ином положении. При этом создается атмосфера совместной работы лектора и аудитории. На усмотрение преподавателя лекция может проводиться в виде дискуссии с обсуждением конкретных примеров из российской практики подготовки и принятия кадровых решений, на основе заранее распечатанных лекций, переданных преподавателем обучающимся в электронном виде. Данная форма проведения лекционных занятий, считается, на наш взгляд, прогрессивной, т. к. обучающиеся делают только лишь поясняющие для себя записи и/или пометки.

Практические занятия и активные формы обучения. Практические занятия должны быть основаны на современных методах интерактивных технологий обучения. В качестве методов активных форм обучения предлагается использовать дискуссии, проигрывание ролей, приглашение практиков в аудиторию, практикующие упражнения, посещение реальных организаций, применение аудиовизуальных средств (просмотр учебных видеofilмов). На практических занятиях целесообразно проводить тестирование, которое позволит лучше закрепить лекционный материал и подготовиться к зачету. Практические занятия должны предусматривать развитие креативного мышления, культуры речевого поведения, языковую грамотность, умение взаимодействовать в командах и проявлять лидерские качества.

Проведение экзамена. Оценивающая функция экзаменов заключается в том, что они подводят итог, как знаниям обучающихся, так и всей учебной работе по данному предмету. В определенной степени преподаватель-экзаменатор оценивает и себя, результаты своей учебно-педагогической деятельности. Если экзамены принимаются объективно и доброжелательно, то они, бесспорно, играют большую воспитательную роль: стимулируют трудолюбие, принципиальность, ответственное отношение к делу, развивают чувство справедливости, уважения к менеджменту как к науке, вузу и преподавателям. Экзаменационные билеты включают в себя три теоретических вопроса. Экзамен проводится в письменной форме. На экзаменационную оценку при этой форме экзамена влияют содержательность, глубина раскрытия письменных ответов и логика мышления. На усмотрение преподавателя, экзамен может проводиться и в устной форме.

Самостоятельная работа обучающихся. Существенным элементом самостоятельной работы обучающихся является изучение рекомендованной литературы. Изучая учебную литературу, следует уяснить основное содержание

той или иной проблемы стратегического менеджмента и управления персоналом. Глубокое усвоение стратегического управления персоналом предполагает обращение к его истории становления и развития, знание классических и современных концепций. Самостоятельная работа требует постоянного уточнения сущности и содержания инструментов стратегического менеджмента посредством обращения к учебной и периодической литературе, ресурсам Internet.

Подготовка обучающихся к практическим занятиям и активным формам обучения. В ходе подготовки к практическим занятиям важное место отводится самостоятельной работе с научной и учебно-методической литературой: монографиями, научными сборниками, статьями, учебниками, учебными пособиями. Рекомендуется делать записи о проделанной самостоятельной работе, которые могут быть представлены в разной форме: краткий план книги, тезисы, выписки, изложение основных идей (выводов), аннотация, конспект. Подготовка к практическим (семинарским) занятиям не сводится только к работе с учебной и научной литературой, но также включает и повторение лекционного материала.

Подготовка обучающихся к экзамену. Начинать готовиться к экзамену необходимо заранее. Основная ошибка при подготовке к экзамену, заключается в том, что обучающийся начинает готовить конкретные ответы по каждому из вопросов. Обычно это требует значительного времени, которого часто не хватает для того, чтобы до экзамена повторить все вопросы. Чтобы избежать подобного рода трудностей, подготовку к экзамену рекомендуется проводить по следующей схеме:

- выделить группу вопросов, которые относятся к определенной теме, рассмотренной на лекциях и практических (семинарских) занятиях по учебной дисциплине;
- изучить материал этой темы, пользуясь конспектом лекций и рекомендованными учебниками;
- обдумать план ответа по каждому из выделенных вопросов и записать его (только план!);
- вспомнить, что говорилось и обсуждалось на практических (семинарских) занятиях по выделенной теме курса;
- после этого можно переходить к следующей группе вопросов.

Преподаватель на экзамене проверяет не столько уровень запоминания учебного материала, сколько то, как обучающийся понимает те или иные категории и реальные проблемы, как умеет мыслить, аргументировать, отстаивать определенную позицию, объяснять выученную дефиницию. Таким образом, необходимо разумно сочетать запоминание и понимание, простое воспроизводство учебной информации и работу мысли.