

Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
"КАЛИНИНГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ"

Институт отраслевой экономики и управления

Д. Л. Скопич

СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины
для магистрантов по направлению подготовки
38.04.03 Управление персоналом

Калининград
Издательство ФГБОУ ВО «КГТУ»
2023

Рецензент

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической безопасности
ИНОТЭКУ ФГБОУ ВО "Калининградский государственный технический
университет" А. Е. Тарутина

Скопич, Д. Л.

Стратегия управления персоналом организации: учеб.-метод.пособие по изучению дисциплины для студентов напр. подгот. 38.04.03 Управление персоналом / Д. Л. Скопич. – Калининград: Изд-во ФГБОУ ВО «КГТУ», 2023. - 74 с.

Учебно-методическое пособие является руководством по изучению дисциплины "Стратегия управления персоналом организации" для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом. В учебно-методическом пособии представлены цели, задачи и структура дисциплины, содержание дисциплины и методические указания по ее изучению, содержание и методические указания по подготовке к практическим занятиям, выполнению курсовой работы проекта, а также список литературы и контрольные вопросы к экзамену по дисциплине.

Табл. 6, рис. 6, список лит. – 9 наименований

Учебно-методическое пособие рассмотрено и одобрено для опубликования в качестве локального электронного методического материала кафедрой менеджмента 05.04.2022 г., протокол № 07

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины рекомендовано к изданию в качестве локального электронного методического материала для использования в учебном процессе методической комиссией ИНОТЭКУ ФГБОУ ВО «КГТУ» 22.06.2022 г., протокол № 07

УДК 331

© Федеральное государственное
бюджетное образовательное
учреждение высшего
образования "Калининградский
государственный технический
университет, 2023 г.
© Скопич Д. Л., 2023 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1 Тематический план по дисциплине и методические указания по её изучению	8
Тема 1. Кадровая политика организации – основа формирования стратегии управления персоналом	8
Тема 2. Стратегическое управление организацией как исходная предпосылка стратегического управления ее персоналом.....	12
Тема 3. Система стратегического управления персоналом организации.....	18
Тема 4. Стратегия управления персоналом организации	25
Тема 5. Реализация стратегии управления персоналом	36
2 Методические указания для подготовки к практическим занятиям.....	42
Тема 1. Кадровая политика организации – основа формирования стратегии управления персоналом	42
Тема 2. Стратегическое управление организацией как исходная предпосылка стратегического управления ее персоналом.....	45
Тема 3. Система стратегического управления персоналом организации.....	48
Тема 4. Стратегия управления персоналом организации	52
Тема 5. Реализация стратегии управления персоналом	58
3 Методические указания по выполнению курсовой работы.....	60
4 Методические указания по подготовке и сдаче экзамена.....	68
5 Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине	72
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	73

ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина "Стратегия управления персоналом организации" относится к вариативной части образовательной программы, изучается студентами, обучающимися по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом.

Учебно-методическое пособие составлено в соответствии с требованиями рабочей программы дисциплины "Стратегия управления персоналом организации".

Дисциплина "Стратегия управления персоналом организации" является базовой дисциплиной, формирующей у обучающихся готовность решения конкретных профессиональных задач в области стратегии управления персоналом организации.

Целью освоения дисциплины является формирование у студентов системы знаний и аналитических умений в области обеспечения стратегического соответствия человеческих ресурсов внешним и внутренним условиям и целям организации.

В результате изучения дисциплины студент должен:

знать:

- содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления;
- основы разработки и реализации кадровой политики и стратегии управления персоналом;

уметь:

- анализировать внутреннюю и внешнюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию и персонал;
- принимать участие в разработке корпоративных, конкурентных и функциональных стратегий развития организации в части управления персоналом;
- разрабатывать философию и концепцию управления персоналом, кадровую и социальную политику, стратегию управления персоналом организации в соответствии со стратегическими планами организации;

- прогнозировать и планировать потребность организации в персонале в соответствии со стратегическими планами организации и определять эффективные пути ее удовлетворения;

владеть:

- методами разработки и реализации стратегий управления персоналом;
- методами планирования численности и профессионального состава персонала в соответствии со стратегическими планами организации;
- технологиями стратегического менеджмента в управлении персоналом при разработке и реализации стратегии организации, в том числе ее кадровой стратегии.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы (зет), т. е. 144 академических часа контактной и самостоятельной учебной работы студента; работы, связанной с текущей и промежуточной (заключительной) аттестацией по дисциплине.

К видам текущего контроля результатов освоения дисциплины "Стратегия управления персоналом организации" относятся задания, выполняемые студентами на учебных занятиях и во время самостоятельной работы, а именно:

1) Задания по темам практических (семинарских) занятий;

Критерии и шкала оценивания практических (семинарских) занятий:

"отлично" - полное раскрытие вопроса; указание точных названий и определений; правильная формулировка понятий и категорий; самостоятельность ответа, умение вводить и использовать собственные классификации и квалификации, анализировать и делать собственные выводы по рассматриваемой теме; использование дополнительной литературы и иных материалов и др.;

"хорошо" - недостаточно полное, по мнению преподавателя, раскрытие темы; несущественные ошибки в определении понятий, категорий и т.п., кардинально не меняющих суть изложения; использование устаревшей учебной литературы и других источников;

"удовлетворительно" - отражение лишь общего направления изложения лекционного материала и материала современных учебников; наличие достаточного количества несущественных или одной-двух существенных

ошибок в определении понятий и категорий и т. п.; использование устаревшей учебной литературы и других источников; неспособность осветить проблематику учебной дисциплины и др.

"неудовлетворительно" - нераскрытие темы; большое количество существенных ошибок; отсутствие умений и навыков, обозначенных выше в качестве критериев выставления положительных оценок др.

2) Задания (задачи) по темам практических занятий;

Критерии и шкала оценки результатов:

"отлично" - выставляется при безошибочно решенной задаче;

"хорошо" - выставляется, если задача в основном решена верно;

"удовлетворительно" - выставляется при незначительных замечаниях и неточностях по задаче;

"неудовлетворительно" - выставляется при ответах, не удовлетворяющих критериям, указанным в предыдущих пунктах.

Промежуточная аттестация по дисциплине осуществляется в форме экзамена. К оценочным средствам промежуточной аттестации результатов освоения дисциплины "Стратегия управления персоналом организации" относятся:

- курсовая работа;
- вопросы к экзамену.

К экзамену допускаются студенты, имеющие положительные результаты прохождения текущего контроля.

Критерии оценки результатов экзамена:

Для получения оценки **"отлично"** студент должен:

- продемонстрировать глубокое и прочное усвоение знаний программного материала;

- исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно изложить теоретический материал;

- уметь правильно решить задачу, сделать грамотные обобщения и выводы по результатам ее решения.

Для получения оценки **"хорошо"** студент должен:

- продемонстрировать достаточно полное знание программного материала;

- продемонстрировать знание основных теоретических понятий;
- достаточно последовательно, грамотно и логически стройно излагать материал;
- уметь решить задачу с небольшим количеством несущественных ошибок, сделать достаточно обоснованные выводы.

Для получения оценки **"удовлетворительно"** студент должен:

- продемонстрировать общее знание изучаемого материала;
- показать общее владение понятийным аппаратом дисциплины;
- уметь строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса;
- уметь решить задачу с небольшим количеством несущественных ошибок без необходимых обобщений и выводов.

Оценка **"неудовлетворительно"** ставится в случае:

- отсутствия знания значительной части программного материала;
- отсутствия понятийного аппарата по изучаемой дисциплине;
- наличия существенных ошибок при решении задачи.

Структура учебно-методического пособия по изучению дисциплины включает пять разделов.

В первом разделе приводится тематический план, соответствующий содержанию изучаемой дисциплины, даются методические указания по её самостоятельному изучению.

Во втором разделе учебно-методического пособия представлены задания и методические указания для подготовки к практическим занятиям.

В третьем разделе учебно-методического пособия представлены задания и методические указания по выполнению курсовых проектов для студентов.

В четвертом разделе представлены методические указания по подготовке к промежуточной аттестации по дисциплине, которая проводится в форме экзамена.

В пятом разделе даны методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине.

В конце учебного пособия указаны рекомендуемые источники по изучению дисциплины.

1 Тематический план по дисциплине и методические указания по её изучению

Тема 1. Кадровая политика организации – основа формирования стратегии управления персоналом

Форма занятий - лекция

Вопросы для изучения

Вопрос 1. Назначение кадровой политики.

Вопрос 2. Место и роль кадровой политики в политике организации.

Вопрос 3. Характеристика важнейших принципов отдельных направлений кадровой политики организации

Вопрос 4. Концепции стратегии кадровой политики.

Методические указания по изучению темы 1

Цель изучения темы – изучить основу формирования стратегии управления персоналом

Вопрос 1. Назначение кадровой политики.

Рыночная экономика ставит ряд принципиальных задач, важнейшей из которых является максимально эффективное использование кадрового потенциала. Для того чтобы этого достигнуть, нужна четко разработанная кадровая политика государства.

Назначение кадровой политики — своевременно формулировать цели в соответствии со стратегией развития организации, ставить проблемы и задачи, находить способы и организовывать достижение целей. Для достижения поставленных целей особенно важно обеспечить требуемое организации производственное поведение каждого из ее сотрудников. Как и стратегия развития организации в целом, кадровая политика разрабатывается с учетом внутренних ресурсов и традиций организации и возможностей, предоставляемых внешней средой. Кадровая политика является частью политики организации и должна полностью соответствовать концепции ее развития.

Вопрос 2. Место и роль кадровой политики в политике организации.

Место кадровой политики в политике организации представлено на рисунке 1.

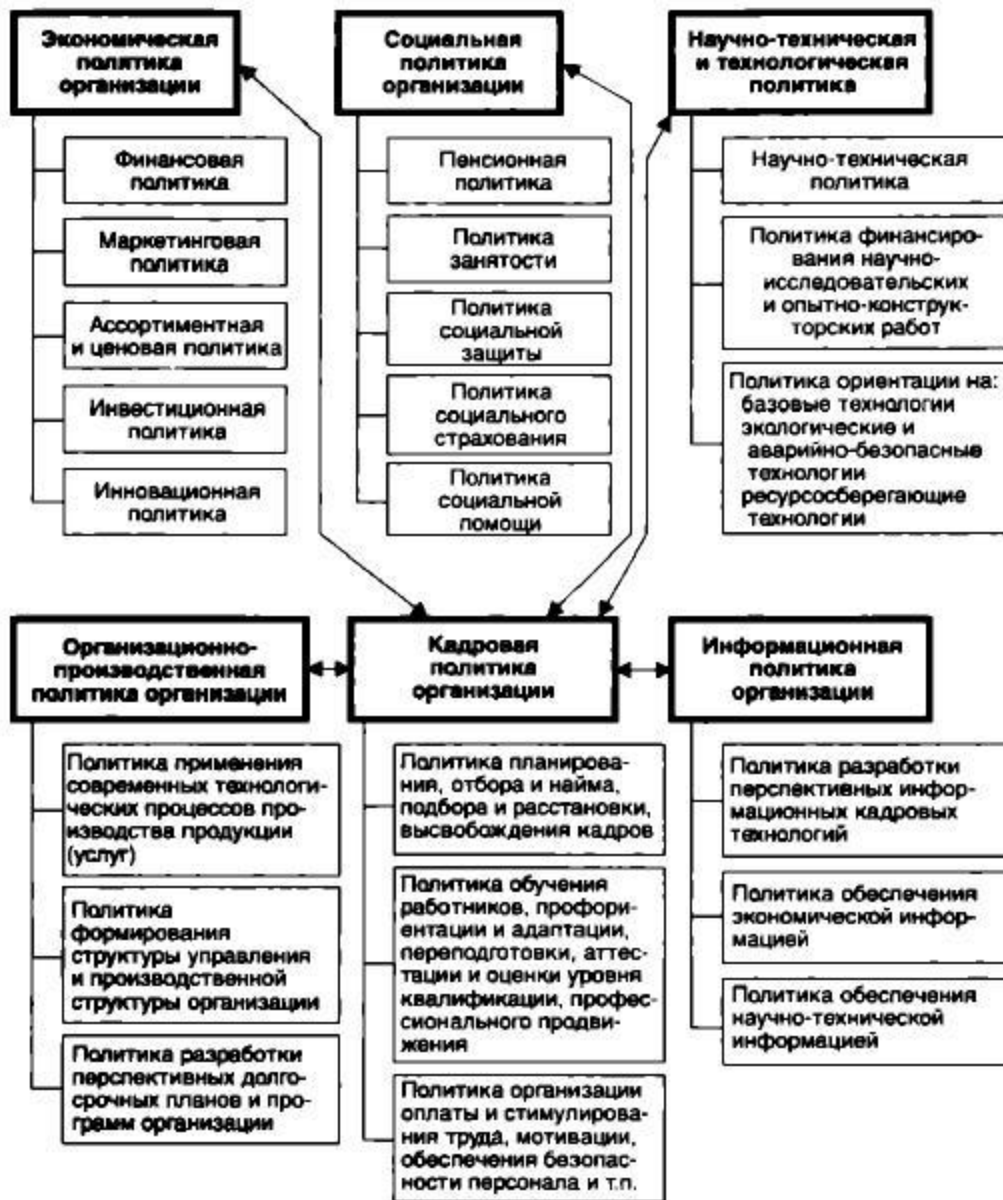


Рисунок 1- Место и роль кадровой политики в политике организации

Вопрос 3. Характеристика важнейших принципов отдельных направлений кадровой политики организации

Важнейшие принципы отдельных направлений кадровой политики организации и их характеристика приведены в таблице 1.

Таблица 1 - Характеристика важнейших принципов отдельных направлений кадровой политики организации

Направления	Принципы	Характеристика
1. Управление персоналом организации	Принцип одинаковой необходимости достижения индивидуальных и организационных целей (основной)	Необходимость искать честные компромиссы между администрацией и работниками, а не отдавать предпочтение интересам организации
2. Подбор и расстановка персонала	Принцип соответствия	Соответствие объема заданий, полномочий и ответственности возможностям человека
	Принцип профессиональной компетенции	Уровень знаний, соответствующий требованиям должности
	Принцип практических достижений	Требуемый опыт, руководящие способности (организация собственной работы и подчиненных)
	Принцип индивидуальности	Облик, уровень развития интеллекта, характер, намерения, стиль руководства
3. Формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности	Принцип конкурсности	Отбор кандидатов на конкурсной основе
	Принцип ротации	Планомерная смена должностей по вертикали и горизонтали
	Принцип индивидуальной подготовки	Подготовка резерва на конкретную должность по индивидуальной программе
	Принцип проверки делом	Эффективная стажировка на руководящих должностях
	Принцип соответствия должности	Степень соответствия кандидата на должность в настоящий момент
	Принцип регулярности оценки индивидуальных качеств и возможностей	Оценка результатов деятельности, собеседования, выявление склонностей и т. п.
4. Оценка и аттестация персонала	Принцип отбора показателей оценки	Система показателей, учитывающих цель оценок, критерии оценок, частоту оценок
	Принцип оценки квалификации	Пригодность, определение знаний, необходимых для выполнения данного вида деятельности
	Принцип оценки осуществления заданий	Оценка результатов деятельности
5. Развитие персонала	Принцип повышения квалификации	Необходимость периодического пересмотра должностных инструкций для постоянного развития персонала
	Принцип самовыражения	Самостоятельность, самоконтроль, влияние на формирование методов исполнения
	Принцип саморазвития	Способность и возможность саморазвития
6. Мотивация и стимулирование персонала, оплата труда	Принцип соответствия оплаты труда объему и сложности выполняемой работы	Эффективная система оплаты труда
	Принцип равномерного сочетания стимулов и санкций	Конкретность описания задач, обязанностей и показателей
	Принцип мотивации	Побудительные факторы, влияющие на повышение эффективности труда

Кадровая политика предусматривает в первую очередь формирование стратегии управления персоналом организации, которая учитывает стратегию деятельности организации. Стратегия управления персоналом предполагает:

- определение целей управления персоналом, т.е. при принятии решений в сфере управления персоналом должны быть учтены как экономические аспекты (принятая стратегия управления персоналом), так и потребности и интересы работников (достойная оплата труда, удовлетворительные условия труда, возможности развития и реализации способностей работников и т. п.);

- формирование идеологии и принципов кадровой работы, т. е. идеология кадровой работы должна быть отражена в виде документа и реализовываться в повседневной работе всеми руководителями структурных подразделений организации, начиная с руководителя организации. Этот документ должен представлять собой набор этических норм, не подлежащих нарушению в работе с кадрами организации. По мере развития организации и изменения внешних условий кадровой работы организации он может уточняться;

- определение условий для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов в организации. Обеспечение экономической эффективности в области управления персоналом означает использование персонала для достижения целей предпринимательской деятельности организации (например, увеличение объемов производства) при ограниченности соответствующих организации трудовых ресурсов. Социальная эффективность обеспечивается реализацией системы мер, направленных на удовлетворение социально-экономических ожиданий, потребностей и интересов работников организации.

Вопрос 4. Концепции стратегии кадровой политики.

В настоящее время выделяют три концепции стратегии кадровой политики.

1. Стратегия управления персоналом определяется стратегией организации. Управление персоналом выполняет обслуживающую функцию,

которая заключается в предоставлении и поддержании работоспособности необходимого для организации персонала.

2. Стратегия управления персоналом является центральной самостоятельной функцией. Занятые в организации работники рассматриваются как самостоятельные ресурсы, при помощи которых, в зависимости от их качества и способностей, можно решать различные задачи, возникающие в условиях рыночной экономики. В данном случае стратегия кадровой политики зависит от имеющихся или потенциальных кадровых ресурсов.

3. Третья концепция является синтезом двух предыдущих. Стратегия организации сопоставляется с имеющимися и потенциальными кадровыми ресурсами, определяется соответствие направлениям стратегии кадровой политики. В результате такого сопоставления может быть изменена стратегия всей организации либо — кадровая политика.

Методические материалы по теме 1

При изучении темы 1 рекомендуется использовать УМП-ИД для бакалавриата по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом, ФОС, которые имеются в ЭИОС, стенды и плакаты в специализированных аудиториях.

Рекомендуемые источники по теме 1: [1, 2, 3, 5, 7].

Тема 2. Стратегическое управление организацией как исходная предпосылка стратегического управления ее персоналом

Форма занятий - лекция

Вопросы для изучения

Вопрос 1. Этапы процесса стратегического управления организацией.

Вопрос 2. Анализ внутренней и внешней среды.

Вопрос 3. Факторы, влияющие на определение и выбор стратегии организации.

Методические указания по изучению темы 2

Цель изучения темы – изучить теоретические основы стратегического управления организацией как исходной предпосылки стратегического управления ее персоналом.

Вопрос 1. Этапы процесса стратегического управления организацией.

Основными принципами стратегического управления как вида управленческой деятельности являются: долгосрочность оцениваемых перспектив и принимаемых решений; направленность управленческих воздействий на изменение потенциала объекта управления (производства продукции, услуг, технологии, персонала и др.) и создание возможностей более эффективной реализации данного потенциала; первоочередной учет при разработке и принятии управленческих решений состояния и возможных изменений внешней для организации среды; альтернативность выбора управленческих решений в зависимости от состояния внутренней и внешней среды организации; осуществление постоянного контроля за состоянием и динамикой внешней среды и своевременного внесения изменений в управленческие решения.

Процесс стратегического управления включает пять взаимосвязанных этапов. Они логически вытекают (или следуют) один из другого. При этом существует устойчивая обратная связь и обратное влияние каждого этапа на все остальные. Этапы процесса стратегического управления представлены на рисунке 2.

Вопрос 2. Анализ внутренней и внешней среды.

Анализ внешней и внутренней среды считают обычно исходным этапом стратегического управления, так как он служит базой как для определения миссии и целей организации, так и для выработки стратегии поведения в окружающей конкурентной среде, позволяющей осуществить миссию и достичь целей. Задача анализа среды любой организации состоит в том, чтобы дать ее руководству полное представление о внутренней среде организации, ее потенциале и тенденциях развития и о внешней среде, направлениях ее развития

и о месте, занимаемом в ней данной организацией. При этом и внутренняя среда, и внешнее окружение изучаются в процессе стратегического управления в первую очередь для того, чтобы вскрыть те возможности и угрозы, которые организация должна учитывать при определении своих целей и способов их достижения.



Рисунок 2 - Этапы процесса стратегического управления организацией

Внешняя среда организации включает макроокружение и непосредственное окружение. Анализ макроокружения проводится на основе изучения влияния на организацию таких факторов, как состояние экономики, правовое регулирование и управление, политические процессы, природная среда и ресурсы, социальная и культурная составляющие общества, научно-технический и технологический уровень развития общества и т. п.

Анализ непосредственного окружения связан с изучением тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии. Это поставщики, покупатели, конкуренты, рынок рабочей силы. Организация может существенно влиять на характер и содержание взаимодействия с непосредственным окружением, активно

формировать дополнительные возможности и предотвращать появление угроз ее дальнейшему существованию.

Анализ внутренней среды показывает тот потенциал и те внутренние возможности, на которые может рассчитывать организация для проведения успешной конкурентной борьбы, для достижения поставленных целей и реализации своей миссии, а также в случае необходимости их корректировки. Кроме того, внутренняя среда обеспечивает возможность нормального существования персоналу организации, предоставляя ему работу, участие в управлении, в прибылях и капитале, разрабатывая меры социальной защиты и т. п.

Анализ внутренней среды проводится по следующим направлениям: персонал организации, его потенциал, квалификация, интересы и др.; организация управления; производство, включая все этапы его общего цикла — от исследований и разработок до оперативного планирования; либо другая основная деятельность организации; финансы организации; маркетинг; организационная культура и др.

Изучение среды организации, проводимое в условиях стратегического управления, позволяет:

- при анализе внешней среды — выявить возможности, которые открываются перед организацией и которые она должна использовать для укрепления своих позиций на рынке, или угрозы для ее деятельности, т. е. вскрыть нежелательные обстоятельства, которые могут ухудшить рыночную ситуацию;

- при анализе внутренней среды — определить сильные стороны организации, ее преимущества, которые необходимо использовать для реализации возможностей (т. е. это та база, на которую опирается организация в конкурентной борьбе и которую необходимо укреплять), и слабые стороны, ухудшающие состояние организации, которые необходимо нейтрализовать, исправить, избавиться от них.

Для анализа среды в стратегическом управлении используются различные методы: SWOT (CBOT)-анализ, матрица возможностей, матрица угроз, анализ цепочки ценностей, анализ издержек, составление профиля среды и др.

Наиболее распространенным является SWOT-анализ (от англ. SWOT — "сила" (strength), "слабость" (weakness), "возможности" (opportunities), "угрозы" (threats)).

Определение миссии организации и стратегических целей для ее выполнения является вторым этапом процесса стратегического управления. Миссия — это четкая формулировка предназначения организации, утверждение того, для чего и по какой причине она существует.

Стратегические цели конкретизируют миссию организации, представляя ее в форме, доступной для управления процессом их реализации. Цель — это желательное конкретное состояние отдельных характеристик организации, на достижение которых направлена ее деятельность. Установление целей — это руководство к действию: каких результатов и когда необходимо достичь, и кто за это отвечает.

Важность установления целей организации состоит в том, что цели являются исходной точкой для разработки планов деятельности, системы стимулирования персонала, оценки результатов их труда, контроля и оценки деятельности подразделений и организации в целом.

Вопрос 3. Факторы, влияющие на определение и выбор стратегии организации.

На определение стратегии организации оказывают влияние разнообразные факторы, состав, содержание и значимость которых изменяется во времени. В связи с этим руководителю при определении и выборе стратегии необходимо оценивать всю совокупность внешних и внутренних факторов, основной перечень которых представлен на рисунке 3.

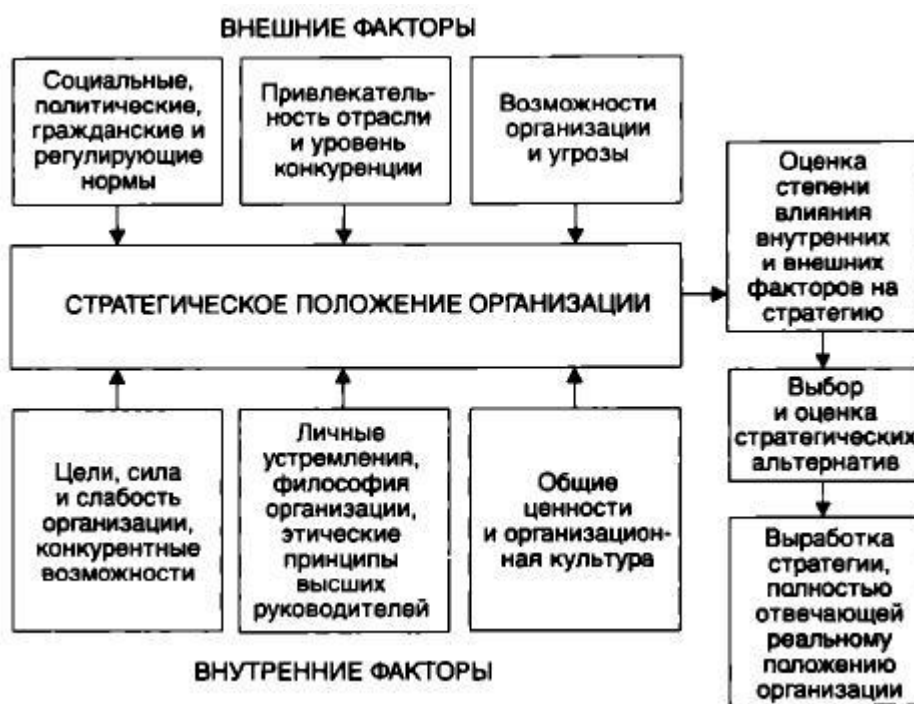


Рисунок 3 - Факторы, влияющие на определение и выбор стратегии организации

Выбор стратегии из нескольких стратегических альтернатив означает ориентацию на такую стратегию, которая обладает преимуществами перед другими, является наиболее пригодной для достижения целей организации. В качестве критериев при оценке достоинств одной стратегии по сравнению с другой могут выступать:

- критерий степени соответствия ситуации в организации с точки зрения внешних и внутренних факторов и ее собственных возможностей и устремлений. В противном случае стратегия будет сомнительной и малоуспешной;

- критерий преимущества в конкурентной борьбе, о чем может свидетельствовать наращивание, улучшение конкурентных преимуществ организации за счет мощной и эффективной стратегии.;

- критерий интенсивности работы, свидетельствующий о том, что стратегия, повышая интенсивность работы организации, способствует достижению наиболее значимых параметров — росту прибыльности, росту долгосрочной деловой активности и росту конкурентоспособности организации.

Методические материалы по теме 2

При изучении темы 2 рекомендуется использовать УМП-ИД для бакалавриата по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом, ФОС, которые имеются в ЭИОС, стенды и плакаты в специализированных аудиториях.

Рекомендуемые источники по теме 2: [1, 3, 4, 5, 8].

Тема 3. Система стратегического управления персоналом организации

Форма занятий - лекция

Вопросы для изучения

Вопрос 1. Цель, задачи, субъект и объект стратегического управления персоналом.

Вопрос 2. Проблемы в деятельности системы управления персоналом.

Вопрос 3. Состав функций по направлениям деятельности системы управления персоналом.

Вопрос 4. Варианты организационного оформления системы стратегического управления персоналом.

Методические указания по изучению темы 3

Цель изучения темы – изучить теоретические основы системы стратегического управления организации

Вопрос 1. Цель, задачи, субъект и объект стратегического управления персоналом.

Цель стратегического управления персоналом — обеспечить скоординированное и адекватное состоянию внешней и внутренней среды формирование конкурентоспособного трудового потенциала организации в расчете на предстоящий длительный период.

Под конкурентоспособным трудовым потенциалом организации следует понимать способность ее работников выдерживать конкуренцию по сравнению с работниками (и их трудовым потенциалом) аналогичных организаций. Конкурентоспособность обеспечивается за счет высокого уровня

профессионализма и компетентности, личностных качеств, инновационного и мотивационного потенциала работников.

Стратегическое управление персоналом позволяет решать следующие задачи:

1. Обеспечение организации необходимым трудовым потенциалом в соответствии с ее стратегией.

2. Формирование такой внутренней среды организации, в которой внутриорганизационная культура, ценностные ориентации, приоритеты в потребностях стимулируют воспроизводство и реализацию трудового потенциала.

3. Исходя из целей стратегического управления и формируемых им конечных результатов деятельности можно решать проблемы, связанные с функциональными организационными структурами управления, в том числе управления персоналом. Методы стратегического управления позволяют развивать и поддерживать гибкость оргструктур.

4. Возможность разрешения противоречий в вопросах централизации-децентрализации управления персоналом. Одна из основ стратегического управления — разграничение полномочий и задач как с точки зрения их соответствия стратегии, так и иерархического уровня их исполнения. Применение принципов стратегического управления в управлении персоналом означает концентрацию вопросов стратегического характера в службах управления персоналом и делегирование части оперативно-тактических полномочий в ведение функциональных и производственных подразделений организации.

Субъектом стратегического управления персоналом выступает служба управления персоналом организации и вовлеченные по роду деятельности высшие линейные и функциональные руководители.

Объектом стратегического управления персоналом является совокупный трудовой потенциал организации, динамика его развития, структуры и целевые взаимосвязи, политика в отношении персонала, а также технологии и методы

управления, основанные на принципах стратегического управления, управления персоналом и стратегического управления персоналом.

Вопрос 2. Проблемы в деятельности системы управления персоналом.

В условиях стратегического управления существенно возрастает роль службы управления персоналом в постоянном наращивании компетентности сотрудников.

Однако технологии стратегического управления персоналом пока еще недостаточно разработаны, что является одной из причин возникновения проблем в системе управления персоналом.

К таким проблемам относятся:

- появление дефицитных видов профессий и сложности с наймом необходимых работников;
- рост цен на услуги образовательных и консультационных учреждений;
- переход на новые виды деятельности, достаточно быстрая смена технологий производства и услуг, необходимость увольнения по этим причинам части персонала;
- отсутствие финансовых ресурсов и резкое сокращение численности персонала в кризисных условиях;
- проблемы долгосрочного планирования численности и структуры работников в связи с неопределенностью при формировании "портфеля" заказов.

Наиболее важные с точки зрения стратегического управления причины возникновения этих проблем:

- содержание деятельности некоторых подсистем системы управления персоналом не соответствует требованиям внешней среды (например, подсистем планирования и маркетинга персонала, мотивации поведения персонала, развития персонала). Концентрация функций стратегического характера в ведении служб по управлению персоналом сопровождается слабым развитием стратегических аспектов в управлении;
- существующее понимание роли и процессов воспроизводства персонала не учитывает "инвестиционного" характера вложений в персонал;

- отсутствуют разработки по применению технологий стратегического управления в сфере управления персоналом. Ситуация, сложившаяся в данной сфере управленческой деятельности, может быть охарактеризована как интуитивный поиск удачных решений по устранению проблем.

Анализ ряда крупных отечественных предприятий позволил сформулировать их проблемы в области управления персоналом на этапе рыночных реформ и возможности их разрешения при формировании систем стратегического управления персоналом (таблица 2).

Таблица 2 - Проблемы в деятельности системы управления персоналом (СУП) на этапе рыночных преобразований

Проблемы и место их возникновения	Причины проблем	Способ устранения в рамках предприятия
1	2	3
1. В субъекте управления персоналом Понимание роли и места СУП в системе хозяйствования не соответствует и стратегическому действительному объему характеру задач, требующих решения	Устаревание знаний персонала аппарата управления предприятия Недостаточный уровень профессионально-квалификационной подготовки административно-управленческого персонала (АУП) Применение затратных ("персонал - затраты") подходов к персоналу, несоответствующих современным технологиям управления (стратегическое управление, менеджмент знаний)	Переподготовка в вузах и школах менеджмента, других специализированных учебных заведениях. Обучение персонала Изучение и применение подходов к персоналу, учитывающих долгосрочный характер его использования и воспроизводства
2. В объекте управления персоналом Проблемы социальной среды Устаревание знаний специалистов высокой квалификации	Отсутствие анализа и учета изменений в социальной среде и их воздействий на решения в сфере управления персоналом. Механистический подход к управлению персоналом Длительное отсутствие работы по специальности. Изменение технологий производства и управления	Использование практики консультаций профессиональных социологов и психологов Применение систем управления персоналом, учитывающих многофакторные зависимости и ориентирование на стратегическое управление Переподготовка, ротация, наем и обучение персонала Сокращение численности персонала и подготовка внутреннего рынка рабочей силы

1	2	3
<p>3. В структуре рынке рабочей силы (РРС) Отсутствие методической базы по формированию внутреннего РРС Недостаток информации о состоянии внешнего РРС Появление дефицитных категорий персонала Возрастные "провалы" в структурах РРС по отдельным категориям работников Профессиональная узкопрофильность молодежи Отсутствие специалистов в области стратегического управления</p>	<p>Не поставлены задачи по разработке и формированию внутреннего РРС Отсутствие опыта масштабного поиска и вербовки персонала; несовершенство применяемых методов маркетинга персонала Непрестижность и отсутствие отдельных видов работ в предшествующие 5-8 лет Недостатки системы профессионального образования Новизна направления Отсутствие методической базы</p>	<p>Формирование внутреннего РРС; внедрение функции маркетинга персонала Создание финансового резерва для экстренного приобретения, обучения или подготовки необходимого персонала Совершенствование связей со школой, училищами, вузами в долгосрочном аспекте Переподготовка имеющегося персонала (внутренний РРС) в соответствии с потребностями; создание собственной образовательной базы Разработка либо приобретение пакета документации по формированию системы стратегического управления предприятием</p>
<p>4. На предприятии в целом Отсутствие системы стратегического управления предприятием</p>	<p>Недооценка возможностей стратегического управления</p>	<p>Подготовка, переподготовка, обучение АУП предприятия; формирование "стратегического образа мыслей"; формирование соответствующей корпоративной культуры</p>

Вопрос 3. Состав функций по направлениям деятельности системы управления персоналом.

Оценивая деятельность организаций, имеющих возможность использовать передовые методы управления персоналом, можно выделить три сложившихся типа организации.

1-й тип. Комплексно занимаются вопросами стратегического планирования и применяют элементы стратегического управления персоналом. Это небольшая часть широко диверсифицированных финансово-промышленных объединений и предприятий с большими финансовыми и организационными возможностями, развитой региональной сетью.

2-й тип. Используют методы стратегического планирования персонала. Это организации с устойчивым финансовым положением, стабильными технологиями и диверсифицированным продуктом. Могут быть достаточно компактными по размерам и иметь среднюю численность персонала.

3-й тип. Делегируют функциональные задачи стратегического характера службе управления персоналом. Вырабатывают стратегии развития персонала и ориентируются на них в своей деятельности. К ним относятся средние и крупные предприятия различных организационных форм, региональной разветвленности, диверсифицированных технологий и продуктов.

Стратегическое управление персоналом может протекать эффективно только в рамках системы стратегического управления персоналом. Под ней подразумевается упорядоченная и целенаправленная совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых субъектов, объектов и средств стратегического управления персоналом, взаимодействующих в процессе реализации функции "стратегическое управление персоналом". Основным рабочим инструментом такой системы является стратегия управления персоналом.

Таким образом, система стратегического управления персоналом обеспечивает создание структур, информационных каналов, а главное — формирование стратегии управления персоналом, ее реализацию и контроль за этим процессом.

Из определения стратегического управления персоналом следует, что оно направлено на формирование конкурентоспособного трудового потенциала организации с целью реализации стратегии управления персоналом. Исходя из этого, все функции системы управления персоналом можно сгруппировать по следующим трем направлениям: обеспечение организации трудовым потенциалом; развитие трудового потенциала; реализация трудового потенциала.

В таблице 3 представлен один из возможных вариантов состава функций по этим трем направлениям деятельности системы управления персоналом и их содержание.

Таблица 3 - Состав функций по направлениям деятельности системы управления персоналом

Обеспечение трудовым потенциалом	Развитие трудового потенциала	Реализация трудового потенциала
Анализ трудового потенциала Планирование персонала Наем Отбор (маркетинг) персонала Прием Адаптация Высвобождение	Обучение Планирование служебной карьеры Обеспечение социальной стабильности Социальное развитие Формирование корпоративной культуры Формирование имиджа организации	Организаций труда Координация трудовой деятельности Мотивация Контроль Компенсации Администрирование Оценка результатов труда

Вопрос 4. Варианты организационного оформления системы стратегического управления персоналом.

Организационно система стратегического управления персоналом строится на базе существующей оргструктуры системы управления персоналом. При этом выделяется три основных варианта организационного оформления системы.

1. Полное обособление этой системы в самостоятельную структуру в виде департамента или отдела стратегического управления персоналом (но при этом существует опасность отрыва от оперативной практики реализации стратегий).

2. Выделение органа (звена) стратегического управления персоналом в подразделении системы управления персоналом (без обособления в структурную единицу) в виде рабочей группы (например, группа стратегического планирования персонала в отделе планирования и маркетинга персонала).

3. Формирование системы стратегического управления персоналом без обособления в структурные единицы путем распределения функций по стратегическому управлению персоналом в существующих звеньях системы управления персоналом: в отделе найма, мотивации и оплаты труда, обучения и

др. (но при этом вопросам стратегического управления отводится второстепенная роль).

Наиболее эффективен вариант создания "штабного" стратегического отдела в рамках системы управления персоналом и координация деятельности других отделов по вопросам стратегического планирования, когда на часть персонала уже существующих подразделений этой системы возлагаются обязанности по функции "стратегическое управление персоналом".

Методические материалы по теме 3

При изучении темы 3 рекомендуется использовать УМП-ИД для бакалавриата по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом, ФОС, которые имеются в ЭИОС, стенды и плакаты в специализированных аудиториях.

Рекомендуемые источники по теме 3: [1, 3, 4, 5, 8].

Тема 4. Стратегия управления персоналом организации

Форма занятий - лекция

Вопросы для изучения

Вопрос 1. Сущность, основные черты, уровни и составляющие стратегии управления персоналом.

Вопрос 2. Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом.

Вопрос 3. Задачи основных составляющих стратегии управления персоналом в условиях стратегического, технического и оперативного управления.

Вопрос 4. Факторы внешней и внутренней среды, влияющие на разработку стратегии управления персоналом.

Методические указания по изучению темы 4

Цель изучения темы – изучить теоретические подходы разработки стратегии управления персоналом организации

Вопрос 1. Сущность, основные черты, уровни и составляющие стратегии управления персоналом.

Стратегия управления персоналом — это приоритетное направление формирования конкурентоспособного высокопрофессионального, ответственного и сплоченного трудового коллектива, способствующего достижению долгосрочных целей и реализации общей стратегии организации. Это средство, путь достижения целей организации и системы управления персоналом за счет формирования и развития конкурентных преимуществ в области персонала.

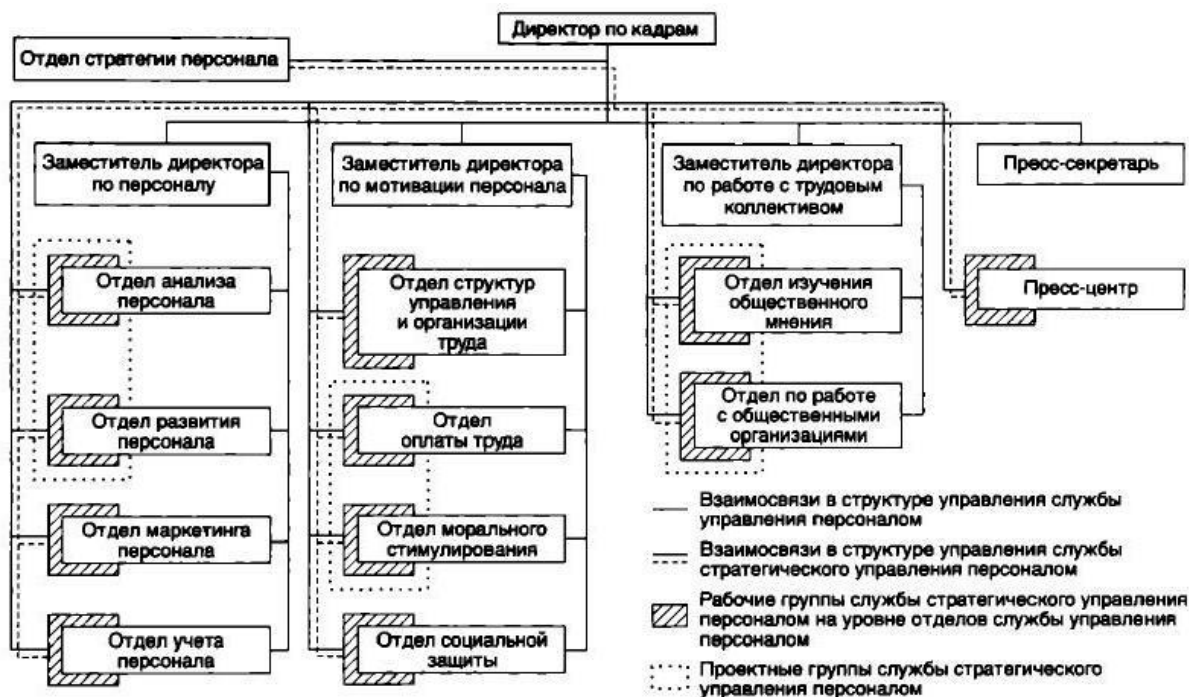


Рисунок 4 - Схема организационной структуры системы стратегического управления персоналом на базе службы управления персоналом организации

Стратегия позволяет увязать многочисленные аспекты управления персоналом с целью оптимизации их влияния на сотрудников, в первую очередь на их трудовую мотивацию и квалификацию.

Основными чертами стратегии управления персоналом являются:

- ее долгосрочный характер, что объясняется нацеленностью на разработку и изменение психологических установок, мотивации, структуры персонала, всей системы управления персоналом или ее отдельных элементов, причем такие изменения, как правило, требуют длительного времени:

- связь со стратегией организации в целом, учет многочисленных факторов внешней и внутренней среды, поскольку их изменение влечет за собой смену или

корректировку стратегии организации и требует своевременных изменений структуры и численности персонала, его навыков и квалификации, стиля и методов управления.

Большинство ведущих руководителей утверждает, что стратегия управления персоналом является составной частью общей стратегии организации. Однако на практике встречаются разные варианты их взаимодействия.

1. Наиболее распространенным является представление о стратегии управления персоналом как зависимой производной от стратегии организации в целом. В такой ситуации работники службы управления персоналом должны приспособливаться к действиям руководителей организации, подчиняясь интересам общей стратегии.

2. Общая стратегия организации и стратегия управления персоналом разрабатываются и развиваются как единое целое, что означает вовлечение специалистов службы управления персоналом в решение стратегических задач на корпоративном уровне. Этому способствует наличие у них высокой компетентности, а следовательно, возможности самостоятельно решать задачи, касающиеся персонала, с точки зрения перспективы развития всей организации.

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

- для организации в целом в соответствии с ее общей стратегией — как функциональная стратегия на корпоративном, общеорганизационном уровне;
- для отдельных сфер деятельности (бизнеса) многопрофильной, диверсифицированной компании — как функциональная стратегия каждой сферы бизнеса, соответствующая целям этой сферы (например, если крупная электротехническая компания занимается производством авиадвигателей, военной электроники, электрооборудования, пластиков, осветительных приборов, то стратегия управления персоналом разрабатывается для каждой сферы производства, так как они имеют различия в структуре персонала,

требованиях к квалификации и профессиональной подготовке, методах обучения и по другим вопросам).

Составляющими стратегии управления персоналом являются:

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

- меры по улучшению решения правовых вопросов трудовых отношений и хозяйственной деятельности;

- разработка новых и использование существующих мер социального развития организации;

- совершенствование информационного обеспечения всей кадровой работы в рамках выбранной стратегии;

- мероприятия по совершенствованию всей системы управления персоналом или ее отдельных подсистем и элементов (оргструктуры, функций, процесса управления и т. д.) и др.

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

Вопрос 2. Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом.

Стратегия управления персоналом может быть как подчиненной по отношению к стратегии организации в целом, так и совмещенной с ней, представляющей единое целое. Но и в том, и в другом случае стратегия управления персоналом ориентируется на конкретный тип корпоративной или деловой стратегии (бизнес-стратегии). Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом (с ее составляющими) показана в таблице 4.

Таблица 4 - Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом

Тип стратегии организации	Стратегия управления персоналом	Составляющие стратегии управления персоналом
Предпринимательская стратегия. Принимают проекты с высокой степенью финансового риска, минимальным количеством действий.	Поиск и привлечение работников-новаторов, инициативных, контактных, с долговременной ориентацией, готовых рисковать,	Отбор и расстановка кадров: поиск людей, способных идти на риск и доводить дело до конца. Вознаграждения: на конкурентной основе, беспристрастные, по возможности удовлетворяющие вкусам работника.

Тип стратегии организации	Стратегия управления персоналом	Составляющие стратегии управления персоналом
<p>Ресурсное удовлетворение всех требований заказчика. В центре внимания — быстрое осуществление ближайших мер, даже без соответствующей проработки.</p>	<p>не боящихся ответственности. Важно, чтобы ведущие сотрудники не менялись</p>	<p>Оценка: основывается на результатах, не слишком жесткая. Развитие личности: неформальное, ориентированное на наставника. Планирование перемещений: в центре - интерес оотрдомюв. Подбор рабочего места, соответствующего интересам работника.</p>
<p>Стратегия динамического роста. Степень риска меньшая. Постоянное сопоставление текущих целей и создание фундамента для будущего. Политика организации и процедуры фиксируются письменно, поскольку они здесь необходимы и для более строгого контроля, и как основа дальнейшего развития организации.</p>	<p>Сотрудники должны быть организационно закреплены, обладать гибкостью в изменяющихся условиях, быть проблемно-ориентированными и работать в тесном сотрудничестве с другими.</p>	<p>Отбор и расстановка кадров: поиск гибких и верных людей, способных рисковать. Вознаграждения: справедливые и беспристрастные. Оценка; основывается на четко оговоренных критериях. Развитие личности: акцент на качественном росте уровня и области деятельности. Планирование перемещений: учитываются реальные сегодняшние возможности и разнообразные формы служебного продвижения.</p>
<p>Стратегия прибыльности. В центре внимания - охранение существующего уровня прибылей. Усилия, требующие финансовых затрат, скромные, возможно даже прекращение найма. Управленческая система хорошо развита, действует обширная система различного рода процедурных правил.</p>	<p>Ориентируется на критерии количества и эффективности в области персонала; сроки — кратковременные; результаты — при относительно низком уровне риска и минимальном уровне организационной закреплённости работников.</p>	<p>Отбор и расстановка кадров: чрезвычайно жесткие. Вознаграждения: основываются на заслугах, старшинстве и внутриорганизационных представлениях о справедливости. Оценка: узкая, ориентированная на результат, тщательно продуманная. Развитие личности: акцент на компетентность в области поставленных задач, эксперты — в узкой области.</p>
<p>Ликвидационная стратегия. Продажа активов, устранение возможностей убытков в будущем сокращение работников — насколько это возможно. Почти или вовсе не уделяется внимание попыткам спасти предприятие, поскольку</p>	<p>Ориентирована на потребность в работниках на короткое время, узкой ориентации, без большой приверженности организации.</p>	<p>Набор работников — маловероятен из-за сокращения штатов. Оплата: основана на заслугах, медленно растущая, без дополнительных стимулов. Оценка: строгая, формальная, основана на управленческих критериях. Развитие, обучение: ограничены, основаны на служебной необходимости.</p>

Тип стратегии организации	Стратегия управления персоналом	Составляющие стратегии управления персоналом
ождается дальнейшее падение прибылей.		Продвижения: те, кто имеют требуемые навыки, имеют и возможность продвижения.
Стратегия круговорота (циклическая). Основное - спасти предприятие. Меры по сокращению затрат и персонала осуществляются с целью выжить в ближайшее время и обрести стабильность на длительную перспективу. Моральное состояние персонала — довольно угнетенное.	Сотрудники должны быть гибкими в условиях изменений, ориентироваться на большие цели и дальние перспективы.	Требуются разносторонне развитые работники. Оплата: система стимулов и проверки заслуг. Оценка: по результату. Обучение: большие возможности, но тщательный отбор претендентов. Продвижение: разнообразные формы.

Процесс выработки и реализации стратегии является непрерывным, что находит отражение в тесной взаимосвязи решения стратегических задач как на длительную перспективу, так и на средне- и краткосрочный период, т. е. их решения в условиях стратегического, тактического и оперативного управления. Подобная конкретизация стратегии управления персоналом и доведение ее до стратегических задач и отдельных действий воплощается в стратегическом плане — документе, содержащем конкретные задачи и мероприятия по выполнению стратегии, сроки их осуществления и ответственных исполнителей по каждой задаче, объем необходимых ресурсов (финансовых, материальных, информационных и др.).

Вопрос 3. Задачи основных составляющих стратегии управления персоналом в условиях стратегического, технического и оперативного управления.

Задачи некоторых составляющих стратегии управления персоналом в условиях стратегического, тактического и оперативного управления представлены в таблице 5.

Таблица 5 - Задачи основных составляющих стратегии управления персоналом в условиях стратегического, технического и оперативного управления

Период и вид управления	Составляющие стратегии управления персоналом				
	Отбор и расстановка персонала	Вознаграждение (зарплата и премии)	Оценка персонала	Развитие персонала	Планирование служебного продвижения
Стратегическое (длительная перспектива)	Определить характеристики работников, требующихся организации на длительную перспективу. Спрогнозировать изменения внутренней и внешней обстановки	Определить, как будет оплачиваться рабочая сила в течение рассматриваемого периода с учетом ожидаемых внешних условий. Увязать эти решения с возможностями долгосрочной стратегии вашего бизнеса	Определить, что именно нуждается в оценке на длительную перспективу. Использовать различные средства оценки будущего. Дать предварительную оценку вашего потенциала и его динамики	Оценить способность имеющихся кадров к необходимой в будущем перестройке и работе в новых условиях. Создать систему прогнозирования изменений организации	Построить долгосрочную систему, обеспечивающую сочетание необходимых гибкости и стабильности. Увязать ее с общей стратегией вашего бизнеса
Тактическое (среднесрочный период)	Выбрать критерии отбора кадров. Разработать план действий на рынке рабочей силы	Разработать пятилетний план развития системы оплаты работников. Проработать вопросы создания системы льгот и премирования	Создать обоснованную систему оценок текущих условий и будущего их развития	Разработать общую программу управления развитием персонала. Разработать меры поощрения саморазвития работников. Проработать вопросы организационного развития	Определить ступени продвижения работников. Увязать индивидуальные устремления работников с задачами организации
Оперативное (краткосрочный период)	Составить штатное расписание. Разработать план набора. Разработать схему передвижения работников	Разработать систему оплаты труда. Разработать систему премирования	Создать ежегодную систему оценок работников. Создать повседневную систему контроля	Разработать систему повышения квалификации и тренинга работников	Обеспечить подбор на отдельные рабочие места подходящих сотрудников. Спланировать ближайшие кадровые перемещения

Стратегия в области персонала должна способствовать: усилению возможностей организации (в области персонала) противостоять конкурентам на

соответствующем рынке, эффективно использовать свои сильные стороны во внешнем окружении; расширению конкурентных преимуществ организации за счет создания условий для развития и эффективного использования трудового потенциала, формирования квалифицированного, компетентного персонала; полному раскрытию способностей персонала к творческому, инновационному развитию, для достижения как целей организации, так и личных целей работников.

Вопрос 4. Факторы внешней и внутренней среды, влияющие на разработку стратегии управления персоналом.

Разработка стратегии управления персоналом осуществляется на основе глубокого систематического анализа факторов внешней и внутренней среды, в результате чего может быть представлена целостная концепция развития персонала и организации в целом в соответствии с ее стратегией. К внешней среде относятся макросреда и непосредственное окружение организации, имеющие направленное воздействие и контакты с системой управления персоналом. Факторы, по которым проводится анализ внешней и внутренней среды для выработки стратегии управления персоналом, представлены в таблице 6.

Таблица 6 - Факторы внешней и внутренней среды, влияющие на разработку стратегии управления персоналом

Среда	Факторы
Внешняя среда: макросреда	Факторы международного характера (военная напряженность, научная активность и т.п.). Политические факторы (политическая стабильность, активность общественных и профсоюзных движений, криминальная ситуация в стране). Экономические факторы (тенденции изменения экономических связей, среднегодовые темпы инфляции, структура распределения доходов населения, налоговые показатели). Социально-демографические факторы (продолжительность жизни населения, жизненный уровень, рождаемость и смертность, детская смертность в процентах от рождаемости, структура населения по показателям, миграция и др.). Правовые (регулирование в сфере труда и социального обеспечения). Экологические. Природно-климатические. Научно-технические. Культурные

Среда	Факторы
Непосредственное окружение	Местный рынок труда, его структура и динамика. Кадровая политика конкурентов. Рыночная инфраструктура (степень удовлетворения потребностей организации в ресурсах и состояние рыночных структур). Мониторинг окружающей среды (качество внешней среды). Здравоохранение (фондовооруженность, квалификация и т. п.). Наука и образование (уровень образования населения, новизна научных разработок и т. п.). Культура (степень удовлетворения потребностей населения в культурных и подобных объектах). Торговля. Общественное питание. Транспорт и связь. Пригородное и сельское хозяйство. Строительство и жилищно-коммунальное хозяйство. Бытовое обеспечение
Внутренняя среда	Принципы, методы, стиль управления. Кадровый потенциал организации. Структура персонала. Текучесть кадров и абсентеизм. Уровень ротации персонала. Структура знаний и навыков персонала. Загруженность работников. Производительность труда. Меры социальной защиты. Финансы организации. Уровень организации производства и труда. Перспективы развития техники и технологии в организации. Организационная культура. Уровень развития системы управления персоналом и др.

В результате анализа внешней и внутренней среды с помощью метода SWOT (СВОТ) выявляются сильные и слабые стороны организации в области управления персоналом, а также возможности, которые предоставляет внешняя среда, и угрозы, которых следует избегать.

Выявление сильных и слабых сторон отражает самооценку организации и позволяет ей сравнить себя с основными конкурентами на рынке труда и, возможно, на рынке сбыта. Оценку можно провести по отдельным показателям и функциям управления персоналом с помощью так называемого конкурентного профиля (рисунок 5). Оценка отдельных показателей проводится методом сравнительного анализа, а функций управления — экспертным методом.

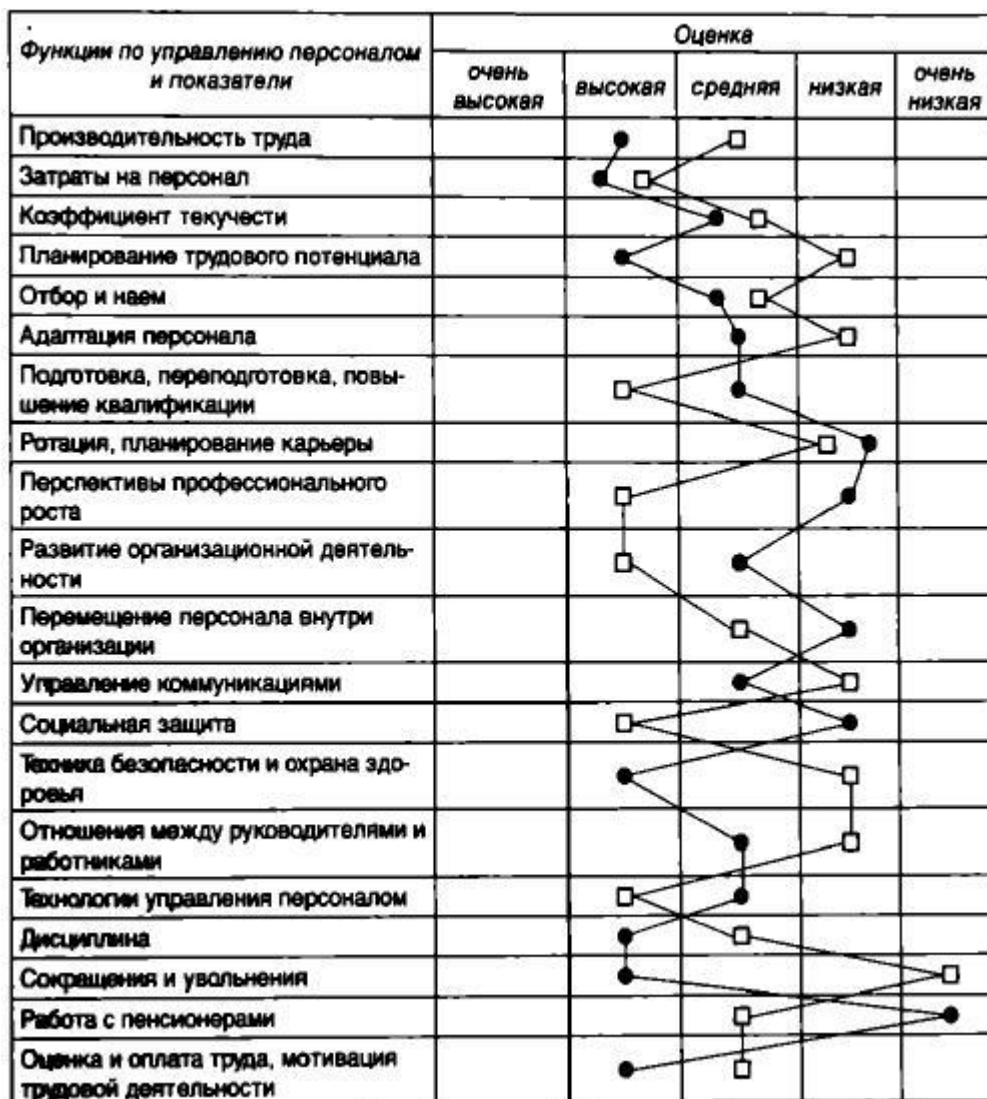


Рисунок 5- Сравнение конкурентного профиля (на основе сильных и слабых сторон) для стратегического управления персоналом
Условные обозначения: □ — позиция организации; ● — позиция конкурента.

Сильные и слабые стороны организации в области персонала в такой же мере, как угрозы и возможности, определяют условия успешного существования организации. Поэтому в рамках стратегического управления персоналом при анализе внутренней среды важно выявить, какие сильные и слабые стороны имеют отдельные направления управления персоналом и система управления персоналом в целом.

Для решения этой задачи используются такие известные в стратегическом управлении методы и приемы, как метод SWOT. матрицы возможностей, угроз, составление профиля среды и др.

Методические материалы по теме 4

При изучении темы 4 рекомендуется использовать УМП-ИД для бакалавриата по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом, ФОС, которые имеются в ЭИОС, стенды и плакаты в специализированных аудиториях.

Рекомендуемые источники по теме 4: [2, 3, 4, 5, 8].

Тема 5. Реализация стратегии управления персоналом

Форма занятий - лекция

Вопросы для изучения

Вопрос 1. Цель, правила, этапы реализации стратегии управления персоналом

Вопрос 2. Основные управленческие задачи процесса реализации стратегии управления персоналом

Методические указания по изучению темы 5

Цель изучения темы – изучить теоретические основы реализации стратегии управления персоналом

Вопрос 1. Цель, правила, этапы реализации стратегии управления персоналом

Реализация стратегии управления персоналом является важной стадией процесса стратегического управления. Для ее успешного протекания руководство организации должно следовать следующим правилам:

- цели, стратегии, задачи по управлению персоналом должны быть тщательно и своевременно доведены до всех работников организации, с тем чтобы добиться с их стороны не только понимания того, что делает организация и служба управления персоналом, но и неформального вовлечения в процесс выполнения стратегий, в частности, выработки у сотрудников обязательств перед организацией по реализации стратегии;

- общее руководство организации и руководители службы управления персоналом должны не только своевременно обеспечить поступление всех

необходимых для реализации ресурсов (материальных, оборудования, оргтехники, финансовых и др.), но и иметь план реализации стратегии в виде целевых установок по состоянию и развитию трудового потенциала и фиксировать достижение каждой цели.

Целью процесса реализации стратегии является обеспечение скоординированной разработки и реализации стратегических планов структурных подразделений организации в целом и системы управления персоналом. В ходе выполнения стратегии решаются три задачи:

во-первых, устанавливается приоритетность среди административных задач (задач общего руководства), с тем чтобы их относительная значимость соответствовала той стратегии управления персоналом, которую будет реализовывать организация и система стратегического управления персоналом. В первую очередь это касается таких задач, как распределение ресурсов, установление организационных связей и отношений, создание информационных, нормативно-методических, правовых и других подсистем;

во-вторых, устанавливается соответствие между выбранной стратегией управления персоналом и внутриорганизационными процессами, процессами внутри системы управления персоналом, с тем чтобы деятельность организации была сориентирована на осуществление выбранной стратегии. Такое соответствие должно иметь место по следующим характеристикам организации: ее структуре, системе мотивации и стимулирования, нормам и правилам поведения, убеждениям и ценностям, квалификации работников и руководителей и т. д.;

в-третьих, это выбор необходимого и соответствующего стратегии управления персоналом стиля руководства организацией в целом и отдельными подразделениями. Успех реализации стратегии управления персоналом во многом зависит от этого.

Инструментами реализации стратегии управления персоналом являются кадровое планирование, планы развития персонала, в том числе его обучения и

служебного продвижения, решение социальных проблем, мотивация и стимулирование.

Вопрос 2. Основные управленческие задачи процесса реализации стратегии управления персоналом

Руководство реализацией стратегии управления персоналом возлагается на заместителя руководителя организации по персоналу. Однако он должен опираться на активную поддержку руководителей среднего звена, возглавляющих соответствующие подразделения системы управления персоналом, на сотрудничество с ними, чтобы обеспечить стратегические изменения в выполняемых ими функциях.

Процесс реализации стратегии управления персоналом затрагивает, как правило, работников многих структурных подразделений организации, начиная с крупных производственных подразделений и заканчивая небольшими группами рабочих и служащих, бригадами. И в этом смысле все руководители всех уровней являются исполнителями стратегии в рамках своих полномочий и ответственности по отношению к своим подчиненным, а все сотрудники службы управления персоналом являются участниками этого процесса.

Независимо от особенностей организации в процессе выполнения стратегии управления персоналом необходимо решить некоторые управленческие задачи (рисунок 6).

Реализация стратегии управления персоналом включает два этапа, внедрение стратегии и стратегический контроль за ее реализацией и координация всех действий по результатам контроля. Этап внедрения стратегии включает: разработку плана внедрения стратегии управления персоналом; разработку стратегических планов подразделений системы управления персоналом в целом; активизацию стартовых мероприятий по внедрению стратегии. Внедрение стратегии управления персоналом, включающее распределение необходимых ресурсов, определение средств ее реализации, сроков исполнения, ответственных исполнителей может осуществляться в соответствии с планом, разработанным по соответствующей форме.



Рисунок 6 - Основные управленческие задачи процесса реализации стратегии управления персоналом

Внедрение стратегии предполагает определение объемов и способов представления информации лицам, ответственным за ее выполнение, и руководителям подразделений, обеспечение единого понимания комплекса стратегических альтернатив, содержания стратегий и задач функциональных и структурных подразделений. Все это реализуется посредством проведения конференций, семинаров и консультаций с руководителями и работниками системы управления персоналом и стратегического управления персоналом. Кроме того, на этом этапе формируются стратегические планы подразделений, которые могут оформляться в виде проектов, для чего создаются рабочие группы по разработке проекта. На их основе создается единый стратегический план системы управления персоналом.

На процесс внедрения стратегий влияют следующие факторы: наличие механизмов (технологий) внедрения стратегий; качество оперативных и тактических решений системы управления персоналом; взаимосвязь и характер разделения стратегических, оперативных и тактических полномочий; качество организационных структур системы управления персоналом и организации в целом; наличие и качество обратных связей с внутренней и внешней средой; качество и совместимость с культурными стратегиями (в рамках системы управления организационной культурой); качество и состав применяемых методов управления персоналом.

Цель этапа стратегического контроля — определить соответствие или отличие реализуемой стратегии управления персоналом состоянию внешней и внутренней среды; наметить направления изменений в стратегическом планировании, выборе альтернативных стратегий.

Стратегический контроль представляет собой выполнение триединой задачи:

- контроль состояния систем стратегического управления персоналом и управления персоналом;
- контроль соответствия стратегии состоянию внешней среды;
- контроль соответствия стратегии внутренней среде хозяйствования.

Стратегический контроль осуществляется: посредством отбора факторов; их анализа и оценки; аккумуляции необходимых данных; адресности выводов.

Наиболее сильные и масштабные факторы, воздействующие на формирование и осуществление процесса стратегического контроля — это наличие системы стратегического управления персоналом, стратегических целей и задач, промежуточных критериев; ход внедрения системы стратегического управления персоналом и реализации стратегии; соответствие реализуемых стратегий и качества систем состоянию среды; качество обратной связи; наличие и качество механизмов координации.

В состав мероприятий по координации реализации стратегии управления персоналом входят действия:

- направленные на изменения в самой системе стратегического управления персоналом (СтУП);

- направленные на изменения во внешней среде СтУП, во внутренней среде системы управления персоналом (СУП);

- по координации стратегий (альтернативные варианты и т. п.).

Координационное управление (наиболее трудно формализуемый процесс) требует специальной подготовки управляющих системы управления персоналом и тесно взаимосвязано с процессом стратегического контроля и информационным обеспечением системы. Для осуществления координации необходимо понимание процессов и принципов стратегического планирования и управления; наличие механизмов сбора, обработки и анализа информации; наличие методов реализации ситуационного управления (управления по слабым сигналам, управления в условиях неопределенности); умение определять состав и структуру ситуации; наличие промежуточных критериев активизации координационного вмешательства.

Для выработки и реализации стратегий управления персоналом рекомендуется создавать рабочие группы по функциональным направлениям: обеспечение организации персоналом, развитие трудового потенциала, реализация трудового потенциала. Группы могут включать персонал не только кадровой службы, но и других отделов, привлекаемых для решения каких-либо задач. Работа группы или ряда групп организуется по принципам проектного управления.

Из персонала рабочих групп назначаются руководители групп, которые в системе управления персоналом имеют статус заместителей начальника структурных подразделений по стратегическому планированию. В задачи групп входит: анализ текущего состояния по направлениям деятельности СУП, формирование информационной базы данных, разработка стратегических планов подразделений, контроль реализации стратегии. Руководитель структурного подразделения СУП несет прямую ответственность перед руководством СУП за выполнение задач стратегического планирования. Центр

управления службой СтУП создается в форме отдела и состоит из Бюро координации и Бюро стратегического контроля.

Методические материалы по теме 5

При изучении темы 5 рекомендуется использовать УМП-ИД для бакалавриата по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом, ФОС, которые имеются в ЭИОС, стенды и плакаты в специализированных аудиториях.

Рекомендуемые источники по теме 5: [1, 2, 3, 5, 8].

2 Методические указания для подготовки к практическим занятиям

Тема 1. Кадровая политика организации – основа формирования стратегии управления персоналом

Форма занятий - практическое занятие

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 1

Практическое задание 1

Пользуясь учебной и справочной литературой, конспектами лекций, ответьте на следующие вопросы:

1. Охарактеризуйте социальные факторы возрастания роли государства как субъекта кадровой политики.
2. Определите социальные приоритеты в реализации кадровой политики на современном этапе социально-экономического развития России.
3. Представьте понимание человеческих ресурсов как объекта кадровой политики.
4. Обоснуйте систему управления человеческими ресурсами как предметную сферу кадровой политики.
5. Аргументируйте восприятие кадровой политики как фактора общественного развития.
6. Определите структуру кадровой политики как управленческую систему.

7. В какой политике государственного управления кадровая политика фигурирует как самостоятельный компонент?

8. Назовите основные направления реализации кадровой политики организации.

9. Определите основных субъектов региональной кадровой политики.

10. Сформулируйте понимание уровня и вида кадровой политики и представьте ее видовую структуру.

11. Что представляют собой основы кадровой политики и какова их содержательная систематизация?

12. Социальные факторы, на основе которых определяются концептуальные положения кадровой политики.

Практическое задание 2

Заполнить таблицу. По каждому направлению кадровой политики представить принципы и характеристику.

Направления	Принципы	Характеристика
1. Управление персоналом организации		
2. Подбор и расстановка персонала		
3. Формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности		
4. Оценка и аттестация персонала		
5. Развитие персонала		
6. Мотивация и стимулирование персонала, оплата труда		

Практическое задание 3

Проранжировать представленный перечень факторов по степени влияния на формирование кадровой политики организации. Добавьте те факторы, которые, по вашему мнению, не нашли отражения в представленном перечне.

- Требования законодательства.
- Экономическая конъюнктура.
- Конкурентная среда организации.
- Региональные условия.
- Состояние рынка труда.

- Организационно-штатная структура организации.
- Интересы собственников.
- Интересы коллектива.
- Интересы менеджеров.
- Интересы местных властей.
- Интересы компаньонов.
- Морально-психологический климат в коллективе.
- Ресурсы управления персоналом.

Практическое задание 4

Отвечая на вопрос (исследование компании Hay Group) "Какие меры Вы принимаете по удержанию ключевых сотрудников организации?", руководители выбрали следующие варианты ответов (% от числа опрошенных):

- карьерный рост — 44,7 %;
- гарантирую, что сокращение их не коснется — 43,4 %;
- повышение заработной платы — 30,3 %;
- материальные поощрения — 30,3 %;
- другое — 11,8 %.

Как вы думаете, что попадает в категорию "другое"? Что бы вы могли еще предложить для удержания ключевых сотрудников организации?

Практическое задание 5

Компания Taylor Nelson Sofres (TNS) провела исследование в 33 странах мира, опрошено 20 000 человек, занятых полный рабочий день. Результаты представлены на рисунке в координатах *приверженность работе* — *приверженность компании*. Весь персонал условно был разделен на четыре сегмента: 1) ориентированные на карьеру; 2) энтузиасты; 3) недовольные; 4) ориентированные на компанию. Проанализируйте результаты исследования, представленные на графике. Чем вызвано такое межстрановое расхождение? Как это должно быть учтено в реализации кадровой политики?



Результаты исследования компании TNS

Методические материалы по практическому занятию по теме 1

ФОС по дисциплине, учебно-методические материалы по практическим занятиям в ЭИОС, конспект лекций в ЭИОС по соответствующей теме.

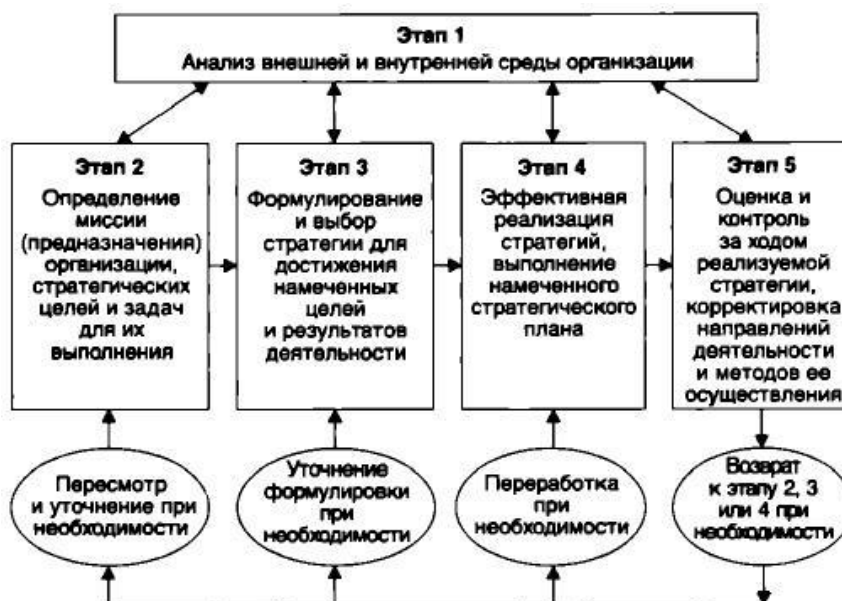
Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию по теме 1: [1, 2, 3, 5, 7].

Тема 2. Стратегическое управление организацией как исходная предпосылка стратегического управления ее персоналом

Форма занятий - практическое занятие

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 2

Практическое задание 1



Подробно охарактеризовать все этапы процесса стратегического управления организацией

Практическое задание 2

Пояснить схему.



Практическое задание 3

Численность работников крупного металлургического комбината составляет около 40 тыс. человек. Предприятие характеризуется устойчивым финансовым положением. Выпускает продукцию, пользующуюся большим спросом у потребителей. Реорганизация деятельности комбината в рыночных условиях потребовала организационных изменений и в системе управления, в частности перехода к стратегическому управлению предприятием.

Служба управления персоналом комбината представлена дирекцией по персоналу, состоящей из 75 работников. Схема организационной структуры дирекции по персоналу показана на рисунке.



Схема организационной структуры дирекции по персоналу

Руководством комбината и дирекцией по персоналу определена стратегия управления персоналом предприятия - повышение эффективности реализации и конкурентоспособности трудового потенциала предприятия путем активизации использования имеющихся и создания перспективных возможностей реализации трудового потенциала, внедрения современных технологий управления персоналом, омоложения трудового коллектива.

Служба управления персоналом комбината осуществляет свою деятельность по трем основным направлениям: обеспечение персоналом; реализация трудового потенциала; развитие трудового потенциала.

Предложите варианты структурно-функциональных изменений службы по персоналу металлургического комбината в целях реализации, указанной выше стратегии управления персоналом и с учетом выполняемых ныне этой службой основных функций.

Методические материалы по практическому занятию по теме 2

ФОС по дисциплине, учебно-методические материалы по практическим занятиям в ЭИОС, конспект лекций в ЭИОС по соответствующей теме.

Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию по теме 2: [1, 3, 4, 5, 8].

Тема 3. Система стратегического управления персоналом организации

Форма занятий - практическое занятие

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 3

Практическое задание 1

Пользуясь учебной и справочной литературой, конспектами лекций, ответьте на следующие вопросы:

1. Концепция управления персоналом и концепция управления человеческими ресурсами.
2. Сущность и понятие стратегического управления персоналом: определение, цель, задачи.
3. Система стратегического управления персоналом: определение, субъект и объект.
4. Состав функций по основным направлениям деятельности системы стратегического управления персоналом.
5. Варианты организационного оформления системы стратегического управления персоналом.
6. Стратегическое управление и планирование персонала.

Практическое задание 2

Заполните таблицу. Представьте возможные способы устранения основных проблем.

Проблемы в деятельности системы управления персоналом

Проблемы и место их возникновения	Причины проблем	Способ устранения в рамках предприятия
<p>1. В субъекте управления персоналом Понимание роли и места СУП в системе хозяйствования не соответствует и стратегическому действительному объему характеру задач, требующих решения</p>	<p>Устаревание знаний персонала аппарата управления предприятия Недостаточный уровень профессионально-квалификационной подготовки административно-управленческого персонала (АУП) Применение затратных ("персонал - затраты") подходов к персоналу, несоответствующих современным технологиям управления (стратегическое управление, менеджмент знаний)</p>	
<p>2. В объекте управления персоналом Проблемы социальной среды Устаревание знаний специалистов высокой квалификации</p>	<p>Отсутствие анализа и учета изменений в социальной среде и их воздействий на решения в сфере управления персоналом. Механистический подход к управлению персоналом Длительное отсутствие работы по специальности. Изменение технологий производства и управления</p>	
<p>3. В структуре рынке рабочей силы (РРС) Отсутствие методической базы по формированию внутреннего РРС Недостаток информации о состоянии внешнего РРС Появление дефицитных категорий персонала Возрастные "провалы" в структурах РРС по отдельным категориям работников Профессиональная узкопрофильность молодежи Отсутствие специалистов в области стратегического управления</p>	<p>Не поставлены задачи по разработке и формированию внутреннего РРС Отсутствие опыта масштабного поиска и вербовки персонала; несовершенство применяемых методов маркетинга персонала Непрестижность и отсутствие отдельных видов работ в предшествующие 5-8 лет Недостатки системы профессионального образования Новизна направления Отсутствие методической базы</p>	
<p>4. На предприятии в целом Отсутствие системы стратегического управления предприятием</p>	<p>Недооценка возможностей стратегического управления</p>	

Практическое задание 3

В таблице представить состав функций по направлениям деятельности системы управления персоналом

Обеспечение трудовым потенциалом	Развитие трудового потенциала	Реализация трудового потенциала

Практическое задание 4

Внимательно ознакомьтесь с конкретной ситуацией и ответьте на вопросы:

- Какие стратегические намерения в сфере управления персоналом целесообразны?
- Какую информацию менеджменту необходимо собрать и изучить для постановки стратегических целей УП в контексте стратегии компании?

Международная компания "Техно-нано" действует на высокотехнологичном рынке, она производит и продает оборудование для металлизации, резательно-перемоточные устройства, металлизированную пленку, а также осуществляет сервисные услуги и поставку запчастей. В настоящее время компания столкнулась со снижением рентабельности производства основной продукции (оборудование для металлизации), которое занимает более 60 % в структуре текущего продуктового портфеля, устареванием технологии, а также со снижением темпов роста рынка оборудования для металлизации.

В связи с этим компания предполагает исключить данный продукт из продуктового портфеля, а также производство оборудования для резки пленки и оказание услуг по резке пленки под формат клиентов ввиду низкой добавленной стоимости. Это позволит высвободить оборотные средства, производственные мощности и обученный персонал. Стратегия компании включает:

- увеличение доли производства оборудования для металлизации нового поколения и его сервисного обслуживания;
- запуск производства металлизированной бумаги;
- запуск производства пленки со сложным рисунком для упаковки класса Luxury;

- запуск производства оборудования для напыления пленки диоксидом алюминия:

- создание собственного торгового дома.

Практическое задание 5

Руководителями крупной швейной фабрики с численностью персонала 1150 человек, устойчивым финансовым положением и конкурентоспособной продукцией определены генеральная цель службы управления персоналом и общая стратегия управления персоналом. *Генеральная цель службы управления персоналом* - своевременное и достаточное обеспечение предприятия трудовым потенциалом высокого качества. *Общая стратегия управления персоналом* - повышение эффективности реализации и конкурентоспособности трудового потенциала (ТП) предприятия путем активизации использования имеющихся и создания перспективных возможностей реализации трудового потенциала, снижения удельной себестоимости развития персонала, внедрения современных технологий управления персоналом, активного привлечения молодых специалистов.

С учетом общей стратегии управления персоналом в таблице приведены качественные характеристики долгосрочных целей по направлениям деятельности службы управления: обеспечение персоналом, реализация трудового потенциала, развитие трудового потенциала.

Качественные характеристики долгосрочных целей по направлениям деятельности службы управления персоналом

Цели и мероприятия	Направления деятельности службы управления персоналом		
	Обеспечение персоналом	Реализация ТП	Развитие ТП
Долгосрочные цели	Ограниченный найм персонала; "омоложение" трудового коллектива	Активизация использования имеющегося потенциала; повышение производительности труда, совершенствование технологий реализации трудового потенциала	Концентрация профессионально-квалификационного развития на возможностях предприятия; повышение значимости факторов: "социальный статус персонала" и "корпоративная культура"

Цели и мероприятия	Направления деятельности службы управления персоналом		
	Обеспечение персоналом	Реализация ТП	Развитие ТП
Качественные характеристики целей	Обеспечить наем высококвалифицированного персонала в возрасте до 35 лет по категориям, имеющим перспективные и текущие потребности	Разработать и внедрить в основном производстве систему "Внутренний рынок персонала". Обеспечить эффективное функционирование системы "Стратегическое управление персоналом предприятия". Внедрить в практику управления персоналом комплекс методов, стимулирующих повышение квалификации и самообразование персонала; применение "положительных" моделей производственного поведения	Обеспечить профессионально-квалификационное развитие персонала на базе учебного центра предприятия и путем "мультипликации знаний". Разработать и приступить к 2019 г. к реализации программы "Развитие корпоративной культуры предприятия". Сформировать до июля 2019 г. комплекс мер по повышению социального статуса персонала и имиджа предприятия и приступить к их реализации в III квартале 2019 г.
Организационно-экономические мероприятия			

Разработайте организационно-экономические мероприятия, реализация которых позволит достичь долгосрочных целей по направлениям деятельности службы управления: обеспечение персоналом, реализация трудового потенциала, развитие трудового потенциала.

Разработку организационно-экономических мероприятий рекомендуется проводить по функциям, выполняемым службой управления персоналом предприятия: подбор и отбор персонала, планирование потребности в персонале, обучение, мотивация, улучшение социально-психологического климата и т. д.

Методические материалы по практическому занятию по теме 3

ФОС по дисциплине, Учебно-методические материалы по практическим занятиям в ЭИОС, конспект лекций в ЭИОС по соответствующей теме

Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию по теме 3: [1, 3, 4, 5, 8].

Тема 4. Стратегия управления персоналом организации

Форма занятий - практическое занятие

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 4

Пользуясь учебной и справочной литературой, конспектами лекций, ответьте на следующие вопросы:

Практическое задание 1

1. Определение и основные характеристики стратегии управления персоналом.
2. Основные элементы стратегии управления персоналом.
3. Модель стратегического управления персоналом (по Голферу).
4. Факторы, определяющие стратегию управления персоналом.
5. Виды кадровых стратегий, их характеристика, принципы, технологии, особенности организационной культуры.
6. Управление персоналом при различных видах стратегии организации.
7. Стратегия предпринимательства: ее сущность, особенности управления персоналом.
8. Стратегия динамического роста организации и особенности управления персоналом.
9. Стратегия ликвидации и кадровая политика.
10. Комбинации различных видов стратегий.
11. Стратегический анализ в сфере управления персоналом: анализ внешних и внутренних факторов, влияющих на управление персоналом.
12. Разработка стратегических альтернатив по отдельным составляющим стратегии управления персоналом.
13. Выбор стратегии управления персоналом как функциональной стратегии организации.
14. Реализация стратегии управления персоналом: цель, правила успешной реализации, этапы.

Практическое задание 2

Заполнить таблицу. Представить взаимосвязь стратегии управления персоналом в соответствии с представленными стратегиями организации, дать основные составляющие стратегии управления персоналом.

Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом

Тип стратегии организации	Стратегия управления персоналом	Составляющие стратегии управления персоналом
Предпринимательская стратегия. Принимают проекты с высокой степенью финансового риска, минимальным количеством действий. Ресурсное удовлетворение всех требований заказчика. В центре внимания — быстрое осуществление ближайших мер, даже без соответствующей проработки.		
Стратегия динамического роста. Степень риска меньшая. Постоянное сопоставление текущих целей и создание фундамента для будущего. Политика организации и процедуры фиксируются письменно, поскольку они здесь необходимы и для более строгого контроля, и как основа дальнейшего развития организации.		
Стратегия прибыльности. В центре внимания - охранение существующего уровня прибылей. Усилия, требующие финансовых затрат, скромные, возможно даже прекращение найма. Управленческая система хорошо развита, действует обширная система различного рода процедурных правил.		
Ликвидационная стратегия. Продажа активов, устранение возможностей убытков в будущем сокращение работников — насколько это возможно. Почти или вовсе не уделяется внимание попыткам спасти предприятие, поскольку ожидается дальнейшее падение прибылей.		
Стратегия круговорота (циклическая). Основное - спасти предприятие. Меры по сокращению затрат и персонала осуществляются с целью выжить в ближайшее время и обрести стабильность на длительную перспективу. Моральное состояние персонала — довольно угнетенное.		

Практическое задание 3

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

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

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

Практическое задание 4

На крупном металлургическом комбинате занято около 30 тыс. человек. В условиях стратегического управления комбинатом формируется система стратегического управления персоналом, главная задача которой - выработка вариантов стратегии управления персоналом на предстоящие 5 лет. Характеристика условий деятельности комбината на этот период, а также нынешнего состояния его трудового потенциала представлена ниже.

Характеристика условий деятельности комбината на пятилетний период:

1. Технологии основного производства останутся совместимыми с применяемыми. Электросталеплавильное производство будет качественно развиваться в результате внедрения новых современных мощностей.

2. Объем производства в течение ближайших пяти лет, несмотря на имеющиеся возможности и внедрение новых производственных комплексов, снизится, а затем незначительно повысится и будет зависеть от экспортных поставок металла.

3. Жесткая конкуренция на рынке черных металлов и превышение предложения над спросом приведут к снижению мировых цен.

4. Рынок рабочей силы в перспективе на ближайшие пять лет полностью обеспечит потребности предприятия в основных категориях производственного и управленческого персонала. Дефицит предложения затронет сегмент рынка специалистов управленческого звена в возрасте до 35 лет с опытом работы 5-8 лет по современным специальностям.

Текущее состояние трудового потенциала:

1. Демографическая структура персонала: средний возраст производственного персонала превышает 45 лет, персонала аппарата управления производством - 49 лет, руководящего персонала общекорпоративного управления - 37 лет.

2. В профессионально-квалификационных структурах производственного персонала значителен монопрофессионализм (около 58 %), сопровождающийся устареванием знаний; 70 % персонала общекорпоративного управления подготовлены по программам повышения квалификации либо имеют базовую подготовку, отвечающую современным требованиям.

3. Корпоративная культура предприятия не характеризуется целенаправленным управляемым развитием и представляет собой совокупность трансформированных моделей поведения, свойственных социалистическому способу хозяйствования (на уровне производства), и моделей поведения, характерных для капиталистических производственных отношений (на уровне предприятия).

4. Социальный статус персонала предприятия характеризуется оценкой в 3 балла (по пятибалльной шкале).

5. Управление персоналом в целом находится в стадии совершенствования и внедрения современных технологий управления персоналом. Существует потребность в дальнейшем развитии системы управления персоналом.

Исходя из предполагаемых условий деятельности комбината и нынешнего состояния трудового потенциала, разработайте общую стратегию управления

персоналом этого предприятия на пятилетний период, отразив в ней желаемое состояние трудового потенциала через 5 лет по всем пяти разделам, характеризующим его текущее состояние: демографическая и профессионально-квалификационная структуры персонала, уровень корпоративной культуры, социальный статус персонала, состояние системы управления персоналом.

Практическое задание 5

Располагая основными характеристиками стратегии организации, следует сформулировать основные элементы стратегии управления персоналом. Однако обе эти стратегии не являются обособленными, автономными в содержательном плане. Стратегия управления персоналом реализуется службой управления персоналом и линейными руководителями как органичная часть общей стратегии организации. Стратегия организации и стратегия управления персоналом разрабатываются как единое целое, поэтому специалисты службы управления персоналом вовлечены в разработку стратегии организации. Ведь именно персоналу предстоит, во-первых, реализовать ту или иную стратегию организации по всем ее составляющим, во-вторых, испытать обоснованность и продуктивность избранной стратегии на себе. Используя описания названных стратегий и составных элементов технологии управления персоналом, охарактеризуйте соответствующие стратегии управления персоналом.

Взаимосвязь стратегий организации и управления персоналом

Тип стратегии	Характерные черты стратегии организации	Характерные черты стратегии управления персоналом
Стратегия предпринимательства	Работа преимущественно на основе проектов с высокой степенью финансового риска	
Стратегия динамического роста	Степень риска в работе организации сравнительно невысока. Работа строится в основном по отлаженным, стандартным схемам. Критерии оценки результатов деятельности связаны с увеличением объемов и ростом эффективности	
Стратегия максимизации прибыли	Суть данной стратегии раскрывается в ее названии. Основные усилия в управлении сосредоточены на поиске резервов сокращения затрат и снижения себестоимости продукции Все внимание - росту производительности	
Стратегия выживания	Главная цель - спасти организацию от банкротства.	

Тип стратегии	Характерные черты стратегии организации	Характерные черты стратегии управления персоналом
	<p>Всеми мерами сокращаются затраты.</p> <p>Анализируются возможности сокращения убыточных видов бизнеса и проектов.</p> <p>Продается часть активов. Вместе с тем ставится задача поиска возможностей роста</p>	
Стратегия ликвидации	<p>Продажа большей части активов.</p> <p>Сокращение объемов производства и услуг.</p> <p>Попытки спасти предприятие не предпринимаются</p>	

Методические материалы по практическому занятию по теме 4

ФОС по дисциплине, учебно-методические материалы по практическим занятиям в ЭИОС, конспект лекций в ЭИОС по соответствующей теме.

Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию по теме 4: [2, 3, 4, 5, 8].

Тема 5. Реализация стратегии управления персоналом

Форма занятий - **практическое занятие**

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 5

Практическое задание 1

Пользуясь учебной и справочной литературой, конспектами лекций, ответьте на следующие вопросы:

Практическое задание 2

Заполнить таблицу. Представить факторы внешней и внутренней среды, влияющие на реализацию стратегии управления персоналом.

Факторы внешней и внутренней среды, влияющие на реализацию стратегии управления персоналом

Среда	Факторы
Внешняя среда: макросреда	
Непосредственное окружение	
<u>Внутренняя среда</u>	

Практическое задание 3

Пояснить рисунок, охарактеризовать основные управленческие задачи процесса реализации стратегии управления персоналом.



Практическое задание 4

Используя условие практического задания 5, в Теме 3 разработать программу реализации стратегии управления персоналом.

Практическое задание 5

Используя условие практического задания 4, в Теме 4 разработать программу реализации стратегии управления персоналом, представить средства и методы контроля реализации стратегии.

Методические материалы по практическому занятию по теме 5

ФОС по дисциплине, учебно-методические материалы по практическим занятиям в ЭИОС, конспект лекций в ЭИОС по соответствующей теме.

Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию по теме 5: [1, 2, 3, 5, 8].

3 Методические указания по выполнению курсовой работы

3.1 Выбор темы и задания для курсовой работы

В соответствии с учебным планом по дисциплине "Стратегия управления персоналом организации" магистранты должны выполнить курсовую работу.

Курсовая работа представляет собой результат научно-практического исследования, направленного на разработку или совершенствование действующей стратегии управления персоналом конкретной организации на основе анализа основополагающих характеристик системы кадровой работы, факторах обеспечения этих характеристик, а также с учетом стратегии развития предприятия в целом.

Написание курсовой работы направлено на закрепление у студентов навыков и компетенций, сформированных в процессе освоения дисциплины.

Целью курсовой работы является формирование способности студентов к самостоятельной работе по изучению, анализу и изложению материала, умений делать обобщающие выводы и давать конкретные практические рекомендации по проблематике дисциплины.

Для выполнения курсовой работы студент должен выбрать одну из предложенных ниже тем.

Выбор темы курсовой работы – важный и ответственный этап, оказывающий существенное влияние на будущий результат. Номер темы курсовой работы определяется студентами самостоятельно. При выборе темы должны быть учтены не только желание студента, его личные наклонности и актуальность темы, но и возможность получения материала для выполнения практической части курсовой работы, которая в дальнейшем может быть использована как основа выпускной квалификационной работы.

Независимо от того, выбрал ли студент тему из предложенного списка или предложил свою, ему необходимо согласовать ее с преподавателем.

Ниже приводятся примерные темы курсовой работы, перечень которых в дальнейшем, с учетом изменений в экономической обстановке, региональных особенностей и новейших достижений в области НТП, может быть уточнен и расширен.

Темы курсовых работ:

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

- 11) Проблемы разработки и реализации стратегии управления эффективностью персонала.
- 12) Проблемы разработки и реализации стратегического развития человеческих ресурсов.
- 13) Проблемы разработки и реализации стратегии вознаграждения персонала.
- 14) Проблемы разработки и реализации стратегии трудовых отношений.
- 15) Проблемы разработки и реализации корпоративной социальной стратегии.
- 16) Влияние внешней среды на формирование кадровой стратегии.
- 17) Формирование эффективной организационной культуры в рамках стратегического управления персоналом.
- 18) Стратегия управления персоналом на региональном уровне.
- 19) Особенности реализации кадровой стратегии на региональном уровне.
- 20) Актуальные проблемы и тенденции стратегического управления персоналом.
- 21) Перспективы развития стратегического управления персоналом (российская практика).
- 22) Особенности стратегического управления персоналом инновационной организации.
- 23) Особенности стратегического управления персоналом в организациях различных форм собственности.
- 24) Особенности стратегического управления персоналом в различных отраслях народного хозяйства.
- 25) Кадровая стратегия в системе стратегического управления организацией.
- 26) Роль кадровой службы в формировании и реализации кадровой стратегии.
- 27) Влияние кадровой стратегии на работу организации на рынке труда.

- 28) Влияние кадровой стратегии на работу службы персонала.
- 29) Особенности реализации кадровой стратегии на различных стадиях жизненного цикла организации.
- 30) Политика регулирования численности персонала в системе стратегического управления кадровым направлением деятельности организации.
- 31) Политика развития персонала в системе стратегического управления кадровым направлением деятельности организации.
- 32) Политика мотивации персонала в системе стратегического управления кадровым направлением деятельности организации.
- 33) Политика психологической поддержки персонала в системе стратегического управления кадровым направлением деятельности организации.
- 34) Общие особенности кадровой стратегии организаций бюджетной сферы.
- 35) Особенности политики регулирования численности персонала в организациях бюджетной сферы.
- 36) Особенности политики развития персонала организаций бюджетной сферы.
- 37) Особенности политики мотивации персонала организаций бюджетной сферы.
- 38) Особенности политики психологической поддержки персонала организаций бюджетной сферы.
- 39) Общие особенности кадровой стратегии корпораций.
- 40) Особенности политики регулирования численности персонала корпораций.
- 41) Особенности политики развития персонала корпораций.
- 42) Особенности политики мотивации персонала корпораций.
- 43) Особенности политики психологической поддержки персонала корпораций.
- 44) Общие особенности кадровой стратегии малых предприятий.

45) Особенности политики регулирования численности персонала малых предприятий.

46) Особенности политики развития персонала малых предприятий.

47) Особенности политики мотивации персонала малых предприятий.

48) Особенности политики психологической поддержки персонала малых предприятий.

49) Влияние отраслевой специфики организации на ее кадровую стратегию.

50) Особенности кадровой стратегии организаций реального сектора экономики.

51) Особенности кадровой стратегии торговых организаций.

52) Особенности кадровой стратегии кредитных организаций.

53) Высвобождение персонала как инструмент стратегического управления организацией.

54) Совершенствование системы стратегического управления персоналом организации.

55) Разработка стратегии управления персоналом.

56) Совершенствование кадрового планирования в организации

57) Инициативная тема

Задание на выполнение курсовой работы включает последовательность действий, которые необходимо предпринять студенту для его выполнения, а именно:

- осмыслить выбор темы курсовой работы, провести анализ роли и значения выбранной темы в общей структуре учебного курса и практических задач по разработке стратегии управления персоналом организации;

- подобрать литературные источники по выбранной теме, необходимую нормативную документацию по исследуемой проблеме, комплект исходных данных по тем аспектам деятельности предприятия, которые непосредственно связаны с темой курсовой работы;

- провести анализ источников с точки зрения полноты содержания материала по проблематике исследования, теоретической и методологической новизны в исследовании темы;

- исследовать теоретические аспекты выбранной темы и сформулировать текстовое изложение результатов проведенного исследования;

- рассмотреть практические аспекты разработки или совершенствования стратегии управления персоналом, в текстовой форме письменно изложить полученные результаты, с использованием различных методов анализа, таблиц, рисунков, приложениями по выбору автора курсовой работы;

- на основании проведенного исследования сформулировать стратегию управления персоналом или ее совершенствования в контексте тематики курсовой работы.

3.2 Методические указания по структуре курсовой работы

Ниже приведена структура курсовой работы и примерное число страниц в скобках:

- Титульный лист;

- СОДЕРЖАНИЕ;

- ВВЕДЕНИЕ (1-2 с.);

- Раздел 1 (теоретический) по выбранной теме (10-15 с.);

- Раздел 2 (аналитический): анализ деятельности конкретной организации, исследование и оценка в рамках выбранной темы курсовой работы на примере конкретной организации, обобщение полученных результатов, выявление преимуществ и недостатков (10-15 с.);

- Раздел 3 (рекомендательный): предложения по совершенствованию стратегии (или разработка стратегии управления персоналом) управления персоналом в соответствии с темой курсовой работы (10-15 с.).

- ЗАКЛЮЧЕНИЕ (1-2 с.);

- СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ – не менее 20-25 наименований, минимум 5 научных статей по исследуемой проблеме;

Объем курсовой работы должен составлять 35-40 страниц без учета приложений (кегель 14, шрифт Times New Roman, межстрочный интервал 1,5).

Структура введения. Введение составляется после подготовки всей работы в целом.

1) Актуальность темы.

2) Характеристика степени проработанности темы в литературных источниках (монографиях, журнальных и газетных статьях, материалах конференций и т.п.), что в итоге должно выразиться в достаточно полном перечне литературы, приведенном в конце курсовой работы.

3) Цель курсовой работы.

4) Перечисление основных задач (3-4), решение которых направлено на достижение поставленной цели.

5) Объект и предмет исследования.

6) Методы, которые применяются в разработке курсовой работы.

7) Иная дополнительная информация о курсовом проекте (на усмотрение автора).

Структура первого раздела (теоретического) – Данный раздел должен содержать теоретические аспекты исследования выбранной темы.

Пример структуры первого раздела курсовой работы представлен ниже для темы "Разработка стратегии управления персоналом (на примере ООО "Мягкие игрушки)":

1 Теоретические основы разработки стратегии управления персоналом предприятия

1.1 Сущность стратегического управления персоналом предприятия

1.2 Классификация стратегий управления персоналом предприятия

1.3 Разработка и реализация стратегии управления персоналом предприятия

Структура второго раздела (аналитического) – для всех вариантов однотипна с учетом особенностей конкретной темы и содержит четыре подраздела, в которых проводится детальное исследование системы управления персоналом предприятия, выявляются особенности, преимущества, недостатки, наличие или отсутствие разработанной стратегии управления персоналом, ее

корреляция с общей стратегией управления персоналом и т. д. на конкретном предприятии.

Ниже приведен пример структуры второго раздела для темы: "Разработка стратегии управления персоналом (на примере ООО "Мягкие игрушки")":

2 Анализ системы управления персонала ООО "Мягкие игрушки"

2.1 Общая характеристика предприятия

2.2 Анализ стратегических позиций предприятия

2.3 Анализ персонала предприятия

2.4 Характеристика системы управления персоналом и оценка ее эффективности.

Структура третьего раздела (рекомендательного) – для всех вариантов однотипна с учетом особенностей конкретной темы, где на основе полученных результатов второго раздела либо разрабатывается стратегия управления персоналом, либо (если она уже разработана на предприятии) разрабатываются рекомендации по ее совершенствованию. Также необходимо оценить эффективность и целесообразность внедрения стратегии управления персоналом или ее совершенствования на конкретном предприятии.

Ниже приведен пример структуры третьего раздела для темы: "Разработка стратегии управления персоналом (на примере ООО "Мягкие игрушки")":

3 Разработка стратегии управления персоналом ООО "Мягкие игрушки"

3.1 Стратегия управления персоналом предприятия.

Структура заключения. В разделе "Заключение" должны быть кратко и четко сформулированы важнейшие выводы и рекомендации, то есть вытекающие из результатов исследования и обобщения данных. Выводы и предложения, представленные по пунктам в последовательности вопросов (подразделов) практической части, должны носить конкретный характер и исходить из реальных возможностей.

Структура заключения:

1) Оценка полноты решения поставленных задач и степени достижения цели.

2) Выводы по оценке деятельности конкретной организации, как в целом, так и по направлению темы курсовой работы.

3) Рекомендации по совершенствованию стратегии управления персоналом либо по внедрению стратегии управления персоналом предприятия

4) Оценка эффективности разработанных рекомендаций.

Подробная информация по структуре, методические рекомендации по выполнению каждого раздела курсового проекта, порядок защиты курсового проекта представлено в работе [9].

4 Методические указания по подготовке и сдаче экзамена

Промежуточная аттестация по дисциплине "Стратегия управления персоналом организации" проводится в форме экзамена.

Для сдачи экзамена студентам необходимо освоить учебный материал по дисциплине в соответствии со структурой, приведенной в первом разделе настоящего учебно-методического пособия.

Экзамен по дисциплине "Стратегия управления персоналом организации" проводится в устной форме.

На экзамене студент, опираясь на изученный материал, должен дать ответ на контрольные вопросы по дисциплине, приведенные ниже, а также решить задачу.

По результатам сдачи экзамена проставляются оценки, которые зависят от уровня освоения студентом тем дисциплины (наличия и сущности ошибок, допущенных студентом при ответе на экзаменационный вопрос).

Оценка на экзамене по дисциплине зависит от уровня освоения студентом тем дисциплины (наличия и сущности ошибок, допущенных студентом при ответе).

При оценке знаний на экзамене учитывается:

- уровень сформированности компетенций;
- уровень усвоения теоретических положений дисциплины, правильность формулировки основных понятий и закономерностей;
- логика, структура и грамотность изложения экзаменационного вопроса;
- умение связать теорию с практикой;

- умение решить задачи, сделать обобщения и выводы по результатам их решения.

Для получения оценки "**отлично**" студент должен:

- продемонстрировать глубокое и прочное усвоение знаний программного материала;

- исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно изложить теоретический материал;

- уметь правильно решить задачу, сделать грамотные обобщения и выводы по результатам ее решения.

Для получения оценки "**хорошо**" студент должен:

- продемонстрировать достаточно полное знание программного материала;

- продемонстрировать знание основных теоретических понятий;

- достаточно последовательно, грамотно и логически стройно излагать материал;

- уметь решить задачу с небольшим количеством несущественных ошибок, сделать достаточно обоснованные выводы.

Для получения оценки "**удовлетворительно**" студент должен:

- продемонстрировать общее знание изучаемого материала;

- показать общее владение понятийным аппаратом дисциплины;

- уметь строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса;

- уметь решить задачу с небольшим количеством несущественных ошибок без необходимых обобщений и выводов.

Оценка "**неудовлетворительно**" ставится в случае:

- отсутствия знания значительной части программного материала;

- отсутствия понятийного аппарата по изучаемой дисциплине;

- наличия существенных ошибок при решении задачи.

Контрольные вопросы к экзамену по дисциплине

1. Определение и содержание стратегического управления.

2. Стратегическое планирование как элемент стратегического управления персоналом: определение и основные задачи.

3. Модель стратегического планирования.

4. Характеристика этапов стратегического планирования.

5. Стратегическое планирование на основе маркетинговых исследований.
6. Концепция управления персоналом и концепция управления человеческими ресурсами, сравнительная характеристика
7. Сущность и понятие стратегического управления персоналом: определение, цель, задачи.
8. Система стратегического управления персоналом: определение, субъект и объект.
9. Состав функций по основным направлениям деятельности системы стратегического управления персоналом.
10. Варианты организационного оформления системы стратегического управления персоналом.
11. Стратегическое управление и планирование персонала.
12. Определение и основные характеристики стратегии управления персоналом.
13. Основные элементы стратегии управления персоналом.
14. Модель стратегического управления персоналом (по Голферу).
15. Виды кадровых стратегий, их характеристика, принципы, технологии, особенности организационной культуры.
16. Управление персоналом при различных видах стратегии организации.
17. Стратегия предпринимательства: ее сущность, особенности управления персоналом.
18. Стратегия динамического роста организации и особенности управления персоналом.
19. Стратегия ликвидации и кадровая политика.
20. Комбинации различных видов стратегий.
21. Стратегический анализ в сфере управления персоналом: анализ внешних и внутренних факторов, влияющих на управление персоналом.
22. Разработка стратегических альтернатив по отдельным составляющим стратегии управления персоналом.
23. Выбор стратегии управления персоналом как функциональной стратегии организации.

24. Реализация стратегии управления персоналом: цель, правила успешной реализации, этапы.

25. Определение и структуры компетенций персонала

26. Разработка модели компетенций, основные этапы и методы.

27. Приобретение, стимулирование и развитие компетенции.

28. Управление компетенцией персонала на уровне личности и на уровне организации.

29. Служба управления персоналом как стратегический партнер.

30. Принципы построения службы управления персоналом, способной реализовать бизнес-стратегию компании. Определение приоритетов работы службы управления персоналом.

31. Стратегическая роль директора службы управления персоналом.

32. Функциональная стратегия обеспечения ресурсами: цель, характеристика.

33. Составляющие функциональной стратегии обеспечения кадрами: планирование человеческих ресурсов, планы обеспечения ресурсами, стратегия удержания, стратегия гибкости.

34. Функциональные стратегии управления эффективностью: цели и подходы.

35. Стратегия вознаграждения: характеристика, разработка, виды.

36. Основные задачи стратегии трудовых отношений.

37. Определение и цели стратегического развития человеческих ресурсов.

38. Стратегическое развитие человеческих ресурсов: стратегии индивидуального обучения.

39. Стратегическое развитие человеческих ресурсов: стратегии организационного обучения.

40. Стратегическое развитие человеческих ресурсов: стратегия управления знанием.

41. Стратегии развития руководящих кадров.

42. Стратегии развития "эмоциональной культуры".

43. Новые тенденции в подходах к стратегическому управлению персоналом.

44. Объективные и субъективные факторы, определяющие перспективы развития стратегического управления персоналом в России.

45. Передовые практики российских, зарубежных и международных компаний в области стратегического управления персоналом.

5 Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине

Самостоятельная работа магистранта по данной дисциплине включает:

1) изучение предыдущего материала и подготовка к очередной лекции (форма контроля - отчёт о практических занятиях по соответствующей теме);

2) то же для практического занятия (форма контроля - отчёт о практических занятиях по соответствующей теме);

3) для студентов очной, заочной и очно-заочной форм обучения написание курсовой работы, подготовка к защите (форма контроля – защита курсовой работы);

5) подготовка к сдаче экзамена (форма контроля – экзамен).

Помимо этого, самостоятельная работа студента включает работу с учебниками, иной учебной и учебно-методической литературой, а также с законодательными и нормативными актами РФ по соответствующим темам.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг, Ст. Тейлор. – 14-е изд. – Санкт-Петербург: Питер, Прогресс книга, 2018. – 1038 с.
2. Архипова, Н. И. Современные проблемы управления персоналом: монография / Н. И. Архипова, С. В. Назайкинский, О. Л. Седова. – Москва: Проспект, 2018. – 161 с.
3. Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учеб. и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников. – Москва: Изд-во ЮРАЙТ, 2021. – 270 с.
4. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер, пер. Д. П. Конькова. – 4-е изд. – Москва: Лаборатория знаний, 2020. – 800 с.
5. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации, стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – Москва: ИНФРА-М, 2014. – 301 с.
6. Методические указания по оформлению учебных текстовых работ (рефератов, контрольных, курсовых, выпускных квалификационных работ) для всех специальностей направлений ИНОТЭКУ / сост.: А. Г. Мнацаканян, Ю. Я. Настин, Э. С. Круглова. – 2-е изд., испр., доп. – Калининград: КГТУ, 2018. – 29 с.
7. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учеб. и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова, А. В. Петропавловская. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Из-во ЮРАЙТ, 2021. – 575 с.
8. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом: учеб. и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Изд-во ЮРАЙТ, 2020. – 467 с.
9. Скопич, Д. Л. Стратегия управления персоналом организации: учеб.-метод. пособие по курс. работе для студентов, обучающихся по напр. подгот. 38.04.03 Управление персоналом / Д. Л. Скопич, – Калининград: Изд-во ФГБОУ ВО «КГТУ», 2022. – 28 с.

Локальный электронный методический материал

Дарья Леонидовна Скопич

СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Редактор Э. С. Круглова

Уч.-изд. л. 5,2 Печ. л. 4,6

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
"Калининградский государственный технический университет".
236022, Калининград, Советский проспект, 1