

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 курсовой работе
для магистратуры 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 курсовой работе для студентов, обучающихся по напр. подгот. 38.04.03 Управление персоналом/ Д. Л. Скопич, – Калининград: Изд-во ФГБОУ ВО «КГТУ», 2023. – 32 с.

Учебно-методическое пособие является руководством по выполнению курсовой работы по дисциплине "Стратегия управления персоналом организации" для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом. В учебно-методическом пособии представлена тематика курсовых работ, методические рекомендации по выполнению каждого раздела, порядок защиты курсовой работы.

Табл. 1, список лит. – 12 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 курсовой работе 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

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1 Выбор темы и задания для курсовой работы	5
2 Методические указания по структуре курсовой работы.....	10
3 Методические указания по выполнению первого (теоретического) раздела курсовой работы.....	13
4 Методические указания по выполнению второго (аналитического) раздела курсовой работы	16
5 Методические указания по выполнению третьего (рекомендательного) раздела курсовой работы	21
6 Защита курсовой работы	26
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ	29
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Образец страницы СОДЕРЖАНИЕ	31

ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина "Стратегия управления персоналом организации" относится к профессиональному циклу (вариативная часть образовательной программы), изучается студентами, обучающимися в магистратуре по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом. В соответствии с учебным планом по данной дисциплине студенты 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.

Задачи курсовой работы: обобщение и расширение теоретической базы знаний по теоретическим основам стратегии управления персоналом, практическое использование принципов и методов оценки системы управления персоналом для разработки или совершенствовании кадровой стратегии.

Единые для ИНОТЭКУ требования к оформлению курсовой работы детально изложены в работе [6].

1 Выбор темы и задания для курсовой работы

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 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.

Детальные требования к содержанию курсовой работы представлены ниже в разделе 2 настоящего пособия.

2 Методические указания по структуре курсовой работы

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

- Титульный лист (см. образец в работе [6]);
- СОДЕРЖАНИЕ (Приложение А);
- 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);

- 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, т. е. 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.

3 Методические указания по выполнению первого (теоретического) раздела курсовой работы

В теоретическом разделе курсовой работы излагаются результаты изучения актуальной литературы, систематизация основных подходов к решению заявленной в теме курсовой работы проблематики, анализ базовых понятий и показателей по исследуемой тематике, а также освещаются основные тенденции развития изучаемого вопроса и перспективы возможных прогрессивных изменений. Теоретический материал рекомендуется иллюстрировать рисунками и таблицами, которые призваны подтвердить работу автора по систематизации информации относительно изучаемой темы.

В данном разделе обосновывается модель для решения поставленной задачи. Здесь должно быть показано: как должен решаться главный вопрос темы с теоретической позиции. Текст должен содержать ссылки на используемые теоретические источники. Обязательно должны быть использованы последние публикации в периодической литературе по проблеме курсовой работы. В этом разделе должно быть показано, какие имеются теоретические подходы к рассматриваемой проблеме, какой из них, по мнению студента, наиболее приемлемый для исследуемой организации.

Информационную базу для подготовки первого раздела курсовой работы составляют: 1) законодательные акты и нормативные документы; 2) научная литература (монографические, периодические и учебные издания, а также материалы семинаров и конференций). Ссылки на источники литературы обязательны.

Ниже рассмотрено примерное содержание первого раздела курсовой работы по трем рекомендуемым подразделам.

Рекомендации для подраздела 1.1. В качестве примера использована тема "Разработка стратегии управления персоналом (на примере ООО "Мягкие игрушки)".

Название подраздела 1.1 для данной темы – "Сущность стратегического управления персоналом предприятия".

Особенностью первого раздела курсовой работы является то, что он разрабатывается на основе обобщенного подхода непосредственно предмета оценки в рамках выбранной темы курсовой работы. При подготовке всех разделов курсовой работы необходимо придерживаться научного стиля изложения материала, что подразумевает обдуманность и обоснованность высказываний; точный отбор и экономное использование языковых средств; преобладание нормированной речи. Научный стиль изложения курсовой работы имеет ряд особенностей: 1) точность и краткость формулировок; 2) наличие логических причинно-следственных связей; 3) обзорный характер и объективность описаний; 4) использование специализированной терминологии.

Для успешного выполнения не только данного подраздела, но и всей курсовой работы в целом, необходимым является обоснованное определение понятия "стратегии управления персоналом". Для этого следует всесторонне изучить подходы к определению данного понятия в литературе. При этом необходимо знать, что понятие – это опосредованное и обобщенное знание о предмете, раскрывающее его существенные объективные связи и отношения.

Студенту необходимо представить анализ определений стратегии управления персоналом, их сравнительную характеристику. Показать место и связь с общей стратегией организации, ее значимость для эффективной работы предприятия.

Рекомендации для подраздела 1.2.

В качестве примера использована тема "Разработка стратегии управления персоналом (на примере ООО "Мягкие игрушки)":

Название подраздела 1.2 для данной темы – "Классификация стратегий управления персоналом предприятия".

Для успешного выполнения данного подраздела необходимым является всестороннее изучение всех существующих видов и классификаций стратегии управления персоналом.

Данный раздел строится не на простом перечислении цитат каждого автора, а на анализе с оценкой студента. Обозначая позиции разных авторов, не следует увлекаться обильным цитированием. Лучше излагать идеи и позиции разных авторов своими словами, лишь сославшись на их работы.

Рекомендации для подраздела 1.3.

В качестве примера использована тема "Разработка стратегии управления персоналом (на примере ООО "Мягкие игрушки")"

Название подраздела 1.3 для данной темы – "Разработка и реализация стратегии управления персоналом предприятия".

Особенностью данного подраздела курсовой работы является четкое описание процесса разработки и реализации стратегии управления персоналом предприятия. Необходимо описать детально каждый этап, в частности: оценку и диагностику; моделирование различных ситуаций, характерных для деятельности предприятия; выработку общей стратегия управления; детализация в кадровых процессах, политиках, процедурах.

4 Методические указания по выполнению второго (аналитического) раздела курсовой работы

Основное содержание раздела – характеристика предприятия, оценка кадрового состава, анализ стратегических позиций, исследование и анализ эффективности функционирующей системы управления персоналом предприятия.

Важно применять комплексный системный подход к раскрытию темы работы, который заключается в том, что предмет исследования рассматривается под различными углами зрения - с позиций теоретической базы и практических наработок, условий его реализации на объекте исследования, изучения степени эффективности и возможности применения на предприятии - в тесной взаимоувязке и единой логике изложения.

Рекомендации для подраздела 2.1.

В качестве примера использована тема "Разработка стратегии управления персоналом (на примере ООО "Мягкие игрушки)":

Название подраздела 2.1 для данной темы – "Общая характеристика предприятия".

Структура данного подраздела для всех вариантов тем является примерно одинаковой и, с учетом специфических особенностей каждой конкретной организации, выполняется по следующему алгоритму. Начать изложение данного подраздела рекомендуется с характеристики организационно-правовой формы предприятия, краткой исторической справки, основных видов деятельности, схемы организационной структуры предприятия, пояснить место и роль службы управления персоналом (отдела кадров), раскрыть тип кадровой политики (пассивная, реактивная, превентивная, активная, рациональная, авантюристическая, открытая, закрытая). Также необходимо провести анализ кадровой службы по следующей схеме:

- численность и квалификационный уровень кадровой службы;
- оптимальность структуры кадровой службы;

- ответственность и полномочия;
- документационное обеспечение и др.

В подразделе 2.1 целесообразно представить основные показатели деятельности предприятия в динамике (обязательно *за три последних отчетных периода*). Набор показателей выбирается студентом самостоятельно, исходя из имеющегося информационного обеспечения.

Таблица 1 - Экономические показатели деятельности ООО "Мягкие игрушки"

Показатели	2020	2021	2022	Абсолютное изменение	
				2020-2021	2021-2022
Выручка, тыс. руб.					
Себестоимость, тыс. руб.					
Чистая прибыль, тыс. руб.					
Численность персонала, чел					
Производительность труда, тыс. руб./чел.					
Рентабельность продаж, %					

Следует учесть, что для характеристики предприятия достаточно порядка 5-7 показателей. Цель представления показателей – показать объемы деятельности предприятия, его положение на рынке и в целом эффективность деятельности предприятия.

Рекомендации для подраздела 2.2.

В качестве примера использована тема "Разработка стратегии управления персоналом (на примере ООО "Мягкие игрушки")":

Название подраздела 2.2 для данной темы – "Анализ стратегических позиций предприятия".

В этом подразделе необходимо провести анализ текущей ситуации компании, ее положение, изменения во внешней среде и оценка плюсов и минусов ресурсов компании в этих изменениях. Основная цель стратегического анализа заключается в оценке объектов влияния на положение компании в настоящем и будущем.

Исходя из цели и задач, формируются примерные стратегии и критерии, по которым будет оценена их эффективность. Задачи могут быть как среднесрочные, так и долгосрочные.

Следует помнить, что на компанию постоянно оказывают влияния различные внешние факторы, будь то политическая ситуация в стране или изменения в законодательстве. Эти факторы создают новые условия для функционирования организации, создают новые угрозы и возможности, исходя из которых, организация корректирует свою стратегию.

Также необходимо оценить имеющиеся ресурсы и сделать вывод о плюсах и минусах компании. Таким образом формируется общая картина внутренних воздействий и ограничений, накладываемых на стратегический выбор.

На этапе диагностики определяются все факторы, которые оказывают или могут оказать влияние на деятельность и развитие предприятия. Охватить каждый из них сложно, поэтому выбираются наиболее значимые. Они относятся к стратегическим, связаны с внутренней и внешней средой предприятия. На основе выбранных стратегических факторов специалистами проводится следующая работа. Анализируются возможные угрозы со стороны внешней среды. Изучаются различные аспекты организации, ее сильные и уязвимые направления. Разрабатываются варианты, которые направлены на решение предполагаемых проблем.

Чаще всего для анализа стратегических позиций применяется:

- SWOT-анализ Кеннота Эндрюса;
- пять сил конкуренции, типовые стратегии по Портеру;
- стержневые компетенции Гэри Хэмела и Коимбатура Прахалада.

Все эти авторы, предлагающие свой взгляд на процедуры формирования стратегий и являющиеся разработчиками главных подходов, относятся к Гарвардской школе бизнеса.

SWOT-анализ дает возможность: выявить возможности компании и существующие для нее угрозы, разработать и внедрить матрицу SWOT-анализа, подобрать наиболее эффективные методы управления персоналом, определить

пути внедрения методов управления, построить стратегию управления с учетом тех необходимых для реализации ресурсов, которые доступны.

Модель пяти сил позволяет: установить, какие стороны у компании сильные, а какие слабые, найти те области, стратегические изменения в которых обещают дать лучший результат. В соответствии с этой моделью требуется следующее: найти выгодную позицию, которая наилучшим образом защитит компанию от воздействия пяти сил конкуренции. Спрогнозировать возможный потенциал персонала предприятия. Разработать стратегию, которая позволит достичь наилучших показателей.

Под стержневыми компетенциями подразумевается способность компании делать что-то уникальное, что позволит занимать лидирующие позиции по сравнению с конкурентами. Это понятие легло в основу метода разработки стратегии, который подразумевает проведение следующих процедур: определение, какими уникальными свойствами обладает коллектив, а также выпускаемый продукт или услуга; оценка персонала с позиции коллективных навыков и компетенций; фокус на стержневых компетенциях.

Рекомендации для подраздела 2.3.

В качестве примера использована тема "Разработка стратегии управления персоналом (на примере ООО "Мягкие игрушки")":

Название подраздела 2.3 для данной темы – Анализ персонала предприятия.

В данном подразделе всем студентам вне зависимости от темы необходимо представить динамику и структуру персонала по основным признакам структурирования (категориям; полу, возрасту, стажу, гендерному признаку, по уровню образования, уровню укомплектованности).

При этом необходимо иметь в виду, что:

- *Половозрастная структура* персонала организации — это соотношение групп персонала по полу (мужчины, женщины) и возрасту. Возрастная структура характеризуется долей лиц соответствующих возрастов в общей численности персонала. При изучении возрастного состава рекомендуются следующие

группировки: 16, 17, 18, 19, 20-24, 25-29, 30-34, 35-39, 40-44, 45-49, 50-54, 55-59, 60-64, 65 лет и старше.

- *Структура персонала по стажу* может рассматриваться двояко: по общему стажу и стажу работы в данной организации. Общий стаж группируется по следующим периодам: до 16 лет, 16-20, 21-25, 26-30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37,38, 39, 40 лет и более. Стаж работы в данной организации характеризует стабильность трудового коллектива. Статистика выделяет следующие периоды: до 1 года, 1-4, 5-9, 10-14, 15-19, 20-24, 25-29, 30 лет и более.

- *Структура персонала по уровню образования* (общему и специальному) характеризует выделение лиц, имеющих высшее образование, в том числе по уровню подготовки: бакалавр, полное высшее образование, магистр; незаконченное высшее (более половины срока обучения); среднее специальное; среднее общее; неполное среднее; начальное.

- результаты оценки качества работы с кадрами (показатели движения персонала в динамике - обязательно *за три последних отчетных периода*).

Рекомендации относительно подраздела 2.4.

В качестве примера использована тема "Разработка стратегии управления персоналом (на примере ООО "Мягкие игрушки)".

Название подраздела 2.4 для данной темы – Характеристика системы управления персоналом и оценка ее эффективности

В данном подразделе необходимо охарактеризовать совокупность приемов, методов, технологий организации работы с персоналом, модели построения системы управления персоналом в организации. В этом же подразделе необходимо провести оценку эффективности существующей системы управления персоналом. По результатам проведенного исследования необходимо сделать выводы, выделить положительные или отрицательные тенденции, а также преимущества и недостатки системы управления персоналом в изучаемой организации.

5 Методические указания по выполнению третьего (рекомендательного) раздела курсовой работы

Рекомендации относительно подраздела 3.1.

В качестве примера использована тема "Разработка стратегии управления персоналом (на примере ООО "Мягкие игрушки")":

Название подраздела 3.1 для данной темы – "Стратегия управления персоналом предприятия

В этом подразделе на основе проведенного анализа стратегических позиций предприятия с учетом полученных результатов оценки системы управления персоналом необходимо предложить стратегию развития персонала предприятия. На данном этапе желательно формулировать несколько вариантов стратегий на случай изменения факторов внешней или внутренней среды.

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 др. вопросам). В условиях стратегического управления происходят качественные изменения в области работы с персоналом. Они заключаются в том, что в рамках традиционных направлений кадровой работы все большее значение приобретают стратегические аспекты. Объединяясь со стратегическими технологиями, такие конкретные направления работы с

персоналом, как планирование потребности в персонале, отбор, деловая оценка, обучение и другие выступают как составляющие стратегии управления персоналом, приобретают новое качество и единую целевую направленность, созвучие с целями и стратегическими задачами организации.

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.

На этом этапе необходимо ответить на вопрос, какие направления стратегического развития кажутся наиболее приемлемыми. Чтобы сделать выбор в пользу одного из стратегических вариантов, необходимо оценить их между собой. При этом стоит обратить особое внимание на то, в какой мере каждый вариант может повлиять на достижение цели организации. Оптимальный вариант стратегии должен обеспечить наилучшее соотношение между сильными и слабыми сторонами организации, возможностями и угрозами внешней среды. Выбор может представлять собой одну стратегию или же целый набор альтернатив.

В данном подразделе необходимо детально описать реализацию выбранной стратегии персонала предприятия. Здесь принимаются необходимые решения, которые подразумевает стратегия. Особое значение имеет разработка плана действий при непредвиденных обстоятельствах и создание организационной структуры. Такой план понадобится в случае наступления существенных изменений во внутренней или внешней среде. Наиболее

эффективна реакция на изменения в окружении, когда систематически отслеживаются фактические изменения в соотношении с плановыми.

Для того чтобы принятая к реализации стратегия имела успех, организация должна иметь определенную структуру, которая предоставляла бы максимальные возможности для ее реализации. Структура включает в себя распределение ответственности за выполнение задач и права на принятие решений в организации. Успешная реализация стратегии возможна в случае соответствия стратегии, структуры, культуры и рычагов управления организации. Зачастую стратегия требует от компании значительных изменений в структуре, корпоративной культуре или системе контроля. Необходимо иметь это в виду еще перед началом работы над разработкой новой стратегии.

Чтобы процесс разработки стратегии управления персоналом на предприятии дал качественный продукт, он должен придерживаться следующих принципов: направленность на долгосрочные перспективы связанность с общей стратегией фирмы и другими направлениями деятельности компании системный подход последовательность обоснование стратегии с финансовой стороны соблюдение законности возможность меняться под воздействием внешних и внутренних факторов. Система управления персоналом на предприятии разрабатывается на длительный период. Форсирование событий или погоня за быстрыми результатами может дать в краткосрочной перспективе положительный эффект, но в среднесрочной и долгосрочной может стать причиной негативных последствий. Ошибки в области управления персоналом обходятся очень дорого предприятию. Например, быстрый, неподготовленный переход на стратегию жесткого управления кадрами может аукнуться компании. Вводимые ограничения и суровые наказания могут сразу повлечь резкое повышение производительности, но в дальнейшем они становятся основной причиной оттока ценных работников и резкого снижения качества и объемов производства. Разработка стратегии управления персоналом не должна проводиться обособленно от других направлений компании. Чтобы повысить эффективность деятельности предприятия, система управления персоналом

организации должна учитывать долгосрочные планы развития предприятия, его маркетинговую стратегию, финансовые возможности. Все вводимые изменения в вопросе основных направлений кадровой политики должны быть в пределах, допускаемых законодательством. Недопустимы действия в отношении сотрудников, которые противоречат нормам трудового права. Любые введения и новшества должны быть оправданы с финансовой точки зрения. Предприятие нацелено на получение прибыли, и если затраты на реализацию какой-либо стратегии будут требовать колоссальных средств, "съедающих" всю прибыль или даже превосходящих ее, смысла в ее реализации не будет. Каждое кадровое нововведение должно в конечном счете увеличивать доходы предприятия и быть финансово обоснованным. Взятые для разработки стратегии управления персоналом внешние и внутренние факторы, цифры и данные со временем могут изменяться. Это требует от внедренной системы гибкости, способности быстро меняться, подстраиваться под новые условия.

Важно учесть, что реализация стратегии управления персоналом включает два этапа:

- внедрение стратегии;
- 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 реализации стратегии управления персоналом**

После того как стратегии внедрены, необходимо их отслеживать и производить постоянную оценку их реализации.

6 Защита курсовой работы

Законченная курсовая работа к установленному руководителем сроку, должна быть зарегистрирована на кафедре менеджмента и после этого представлена руководителю для проверки. Работы, не соответствующие требованиям и выполненные на низком уровне, не допускаются к защите. Курсовая работа может быть не допущена к защите, если:

- содержит только теоретические положения, отсутствует прикладная часть работы;
- не носит самостоятельного характера, заимствована полностью у других авторов или из других источников;
- выполнена поверхностно, не рассмотрены основные вопросы, проблемы изучаемого вопроса;
- в тексте приведены ошибочные суждения, неверно интерпретированы отдельные положения, сделанные выводы и предложенные рекомендации не являются следствием проведенного исследования;
- выполнена неграмотно и небрежно.

Для успешной защиты курсовой работы большое значение имеет последовательное и четкое выполнение всех предыдущих этапов ее подготовки и написания.

При определении оценки за защиту курсовой работы учитываются следующие факторы:

- 1) своевременность представления;
- 2) качество оформления;
- 3) качество содержания;
- 4) подготовленность студента к устному выступлению и презентации результатов своей работы;
- 5) продемонстрированный студентом уровень владения материалом курсовой работы;

б) уровень ответов на дополнительные вопросы по содержанию курсовой работы.

Этапы процедуры защиты:

1) подписанную студентом и руководителем работу студент передает преподавателю (комиссии), который осуществляет прием курсовых проектов. Срок доработки курсовой работы устанавливается руководителем с учетом сущности замечаний и объема необходимой доработки;

2) студент делает доклад. Продолжительность доклада при защите должна быть *не более пяти минут*. В докладе кратко обосновывается актуальность темы курсовой работы, характеризуется объект исследования, представляются результаты проведенной оценки, разработанные рекомендации и представляется оценка эффективности разработанных рекомендаций. Доклад должен иллюстрироваться соответствующей докладу презентацией;

3) студент отвечает на вопросы преподавателя (членов комиссии), всех присутствующих;

4) преподаватель (члены комиссии), а также желающие из числа присутствующих, могут выступить с комментариями по теме курсовой работы;

5) по результатам защиты преподаватель (комиссия) определяет общую оценку работы по пятибалльной системе: "отлично", "хорошо", "удовлетворительно", "неудовлетворительно". Оценка записывается в ведомость, а положительная оценка ставится в зачетную книжку за подписью руководителя.

Шкала оценивания курсовой работы:

Оценка "ОТЛИЧНО" выставляется обучающему, который выполнил в срок и на высоком уровне курсовую работу, проявил самостоятельность, творческий подход и инициативу, в установленные сроки представил качественно и аккуратно оформленный текст, успешно защитил его перед преподавателем, глубоко и развернуто ответил на все вопросы и продемонстрировал успешное овладение компетенциями.

Оценка "ХОРОШО" выставляется обучающему, который полностью выполнил весь намеченный объем курсовой работы, но допустил единичные ошибки в содержании и/или технические погрешности и неточности в оформлении работы, успешно защитил её перед преподавателем, ответил на все вопросы, продемонстрировал успешное овладение компетенциями.

Оценка "УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО" выставляется обучающему, который выполнил все задания курсовой работы, но не проявил глубоких теоретических знаний и умений применять их на практике, допустил ошибки в оформлении работы, а при её защите не смог ответить на все вопросы педагога, не в полной мере овладел компетенциями.

Оценка "НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО" выставляется обучающему, который не выполнил курсовую работу и не представил ее на проверку в установленный срок, либо заявленная тема работы не соответствует её содержанию или раскрыта не в полной мере, либо обучающийся выполнил правильно менее 50 % заданий.

Курсовые работы, имеющие творческий характер и представляющие практический интерес, могут быть представлены на конкурс научных работ и переданы в соответствующие организации для практического использования (при наличии запросов на них).

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Горленко О. А., Ерохин, Д. В., Можаяева, Т. П. Управление персоналом: учеб. для академического бакалавриата / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. - Москва: ЮРАЙТ, 2019. - 250 с.
2. Исаева, О. М., Припорова, Е. А. Управление персоналом: учеб. и практикум для СПО / О. М. Исаева. – Москва: ЮРАЙТ, 2019. - 168 с.
3. Кибанов, А. Я., Ивановская, Л. В. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учеб.-практ. пособие / А. Я. Кибанов, Л. В. Ивановская. - Москва: Проспект, 2020. - 64 с.
4. Глик, Д. И. Эффективная работа с персоналом: практ. пособие / Д. И. Глик. – 2-е изд. – Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019. – 144 с.
5. 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.
6. Мнацаканян, А. Г., Настин Ю. Я., Круглова Э. С. Методические указания по оформлению текстовых работ (рефератов, контрольных, курсовых, выпускных квалификационных работ) для всех специальностей и направлений ИФЭМ / А. Г. Мнацаканян, Ю. Я. Настин, Э. С. Круглова. - 3-е изд., доп. – Калининград: КГТУ, 2021. – 31 с.
7. Полевая, М. В. Менеджмент и управление персоналом в гостиничном сервисе: учеб. / М. В. Полевая. - Москва: Academia, 2015. - 272 с.
8. Потемкин, В. К. Управление персоналом / В. К. Потемкин. – Санкт-Петербург: Питер, 2019. - 32 с.
9. Руденко, А. М., Котлярова, В. В., Латышева, А. Т. Управление персоналом: учеб. пособие / А. М. Руденко, В. В. Котлярова, А. Т. Латышева. – Москва: Феникс, 2020. - 320 с.
10. Тебекин, А. В. Стратегическое управление персоналом: учеб. / А. В. Тебекин. - Москва: КноРус, 2020. - 720 с.

11. Федосеев, В. Н. Методы управления персоналом / В. Н. Федосеев, С. Н. Капустин. – Москва : Экзамен, 2019. – 368 с.

12. Фёдорова, Н. В. Управление персоналом организации / Н. В. Фёдорова, О. Ю. Минченкова. - Москва: КноРус, 2018. - 190 с.

Образец страницы СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1 Теоретические основы разработки стратегии управления персоналом предприятия	4
1.1 Сущность стратегического управления персоналом предприятия	4
1.2 Классификация стратегий управления персоналом предприятия	8
1.3 Разработка и реализация стратегии управления персоналом предприятия	12
2 Анализ системы управления персонала ООО "Мягкие игрушки"	16
2.1 Общая характеристика предприятия	16
2.2 Анализ стратегических позиций предприятия	18
2.3 Анализ персонала предприятия	20
2.4 Характеристика системы управления персоналом и оценка ее эффективности	25
3 Разработка стратегии управления персоналом ООО "Мягкие игрушки"	30
3.1 Стратегия управления персоналом предприятия	31
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	38
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	40
ПРИЛОЖЕНИЕ А (если есть приложения)	42

Локальный электронный методический материал

Дарья Леонидовна Скопич

СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
ОРГАНИЗАЦИИ

Редактор Э. С. Круглова

Уч.-изд. л. 2,3 Печ. л. 2,0

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