**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ**

**РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Белгородский государственный технологический университет**

**им. В.Г. Шухова**

Методические указания

к подготовке и проведению практических занятий,

самостоятельной работе студентов по дисциплине

«Стратегия управления персоналом организации»

для студентов всех форм обучения

направления 38.04.03 – Управление персоналом

**Белгород**

**2018**

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ

РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Белгородский государственный технологический университет

им. В.Г. Шухова

Кафедра социологии и управления

Утверждено

научно-методическим советом

университета

Методические указания

к подготовке и проведению практических занятий,

самостоятельной работе студентов по дисциплине

«Стратегия управления персоналом организации»

для студентов всех форм обучения

направления 38.04.03 – Управление персоналом

Белгород

2018

УДК 658.3(07)

ББК 65.291.6-21я7

М54

Составители: докт. экон наук, проф. О. А. Комарова

Рецензент: канд. социол. наук, проф. В.Ш. Гузаиров

|  |  |
| --- | --- |
| М54 | Методические указания к подготовке и проведению практических занятий, самостоятельной работе студентов по дисциплине «Стратегия управления персоналом организации» для студентов всех форм обучения направления 38.04.03 – Управление персоналом – Управление персоналом / сост.: О. А. Комарова. – Белгород: Изд-во БГТУ, 2018. – 66 с. |

Методические указания к подготовке и проведению практических занятий, самостоятельной работе студентов по дисциплине «Стратегия управления персоналом организации» разработаны с учетом требований Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования. В издании раскрываются структура, учебные цели и содержание практических занятий, структура и содержание самостоятельной работы студентов.

Методические указания предназначены для студентов всех форм обучения направления 38.04.03– Управление персоналом, преподавателей, а также для тех, кто интересуется вопросами разработки, совершенствования и реализации стратегии управления персоналом организации.

Данное издание публикуется в авторской редакции.

УДК 658.3(07)

ББК 65.291.6-21я7

© Белгородский государственный

технологический университет

(БГТУ) им. В.Г. Шухова, 2018

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

|  |  |
| --- | --- |
| Введение | 4 |
| 1. Тематический план изучения дисциплины | 7 |
| 2. Содержание практических занятий по темам дисциплины | 7 |
| Тема 1. Методология стратегического управления персоналом | 8 |
| Тема 2. Сущность и виды стратегии управления персоналом | 11 |
| Тема 3. Стратегическая роль службы управления персоналом | 13 |
| Тема 4. Взаимосвязь стратегии развития организации и стратегии управления персоналом | 16 |
| Тема 5. Стратегический анализ управления персоналом | 18 |
| Тема 6. Анализ стратегических возможностей лидерства, команды и организации | 19 |
| Тема 7. Процесс стратегического управления персоналом | 21 |
| Тема 8. Организация стратегии управления персоналом | 23 |
| Тема 9. Функциональные стратегии управления персоналом | 27 |
| Тема 10. Стратегии управлении персоналом на разных стадиях развития организации | 29 |
| Тема 11. Оценка эффективности стратегического управления персоналом | 31 |
| 3. Методические рекомендации к самостоятельной работе студентов по темам дисциплины | 36 |
| 3.1. Теоретические вопросы, выносимые на самостоятельное изучение | 36 |
| 3.2. Практические задания, выносимые на самостоятельную работу студентов | 37 |
| 4. Методические рекомендации к написанию курсовой работы | 45 |
| 5. Критерии оценивания студентов | 52 |
| 6. Вопросы к экзамену по дисциплине | 55 |
| Приложения | 62 |
| Приложение 1. Примерный перечень тем курсовых работ | 62 |
| Приложение 2. Образец оформления титульного листа курсовой работы | 64 |
| Библиографический список | 65 |

**ВВЕДЕНИЕ**

Практическое занятие – одна из форм учебного занятия, проводимая под руководством преподавателя и служащая для детализации, анализа, расширения, углубления, закрепления, применения (или выполнения разнообразных практических работ, упражнений и др.) и контроля усвоения полученной на лекциях учебной информации. Практическое занятие направлено на развитие самостоятельности учащихся и приобретение умений и навыков.

Основными целями практических занятий являются:

• формирование у студентов умений и навыков практических действий, необходимых специалистам для грамотного выполнения функциональных обязанностей;

• развитие у студентов компетенций, предусмотренных Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом (уровень магистратуры) утвержденным приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 08.014.2015 г. № 367.

• формирование у студентов интереса к будущей специальности.

Основными задачами практических занятий являются:

* обучение студентов практическим приемам и методам анализа теоретических положений и концепций учебной дисциплины;
* приобретение студентами умений и навыков использования современных методов в решении конкретных практических задач;
* подготовка к самостоятельному выполнению практических заданий;
* приобретение умений применения теоретических знаний на практике;
* развитие творческого профессионального мышления, профессиональной и познавательной мотивации;
* использование профессиональных знаний в учебных условиях – овладение терминологией соответствующей дисциплины, навыками оперирования формулировками, понятиями, определениями, умениями и навыками постановки и решения интеллектуальных проблем и задач;
* повторение и закрепление знаний;
* развитие научного мышления, речи, общения с аудиторией и т.д.;
* организации оперативной обратной связи руководителя занятия и студентов.

Учебными целями практических занятий по дисциплине «Стратегия управления персоналом организации» являются:

1) формирование комплекса теоретических знаний о сущности стратегического управления персоналом; об основных стратегиях управления персоналом; о стратегической роли службы управления персоналом; о взаимосвязи стратегии развития организации и стратегии управления персоналом; об этапах и элементах процесса стратегического управления персоналом;

2) формирование комплекса умений: проводить стратегический анализ управления персоналом; анализировать стратегические возможности лидерства, команды и организации; оценивать эффективность стратегии управления корпоративной культурой; выбирать наиболее рациональную стратегию управления персоналом на разных стадиях развития организации.

3) формирование комплекса навыков: принятия обоснованных управленческих решений при разработке и обосновании стратегии управления персоналом; использования современных методов и приемов анализа для изучения проблем стратегического управления персоналом, оценки эффективности кадровой работы.

**Подготовка преподавателя к проведению практического занятия** начинается с изучения исходной документации (учебной программы, тематического плана и т.д.) и заканчивается оформлением плана проведения занятия.

На основе изучения исходной документации у преподавателя должно сложиться представление о целях и задачах практического занятия и о том объеме работ, который должен выполнить каждый обучающийся. Далее можно приступить к разработке содержания практического занятия. Для этого преподавателю (даже если он сам читает лекции по этому курсу) целесообразно вновь просмотреть содержание лекции с точки зрения предстоящего практического занятия. Необходимо выделить понятия, положения, закономерности, которые следует еще раз проиллюстрировать на конкретных задачах и упражнениях. Таким образом, производится отбор содержания, подлежащего усвоению.

Важнейшим элементом практического занятия является учебная задача (проблема), предлагаемая для решения. Преподаватель, подбирая примеры (задачи и логические задания) для практического занятия, должен всякий раз ясно представлять дидактическую цель: привитие каких навыков и умений применительно к каждой задаче установить, каких усилий от обучающихся она потребует, в чем должно проявиться творчество студентов при решении данной задачи.

Преподаватель должен проводить занятие так, чтобы на всем его протяжении студенты были заняты напряженной творческой работой, поисками правильных и точных решений, чтобы каждый получил возможность раскрыться, проявить свои способности. Поэтому при планировании занятия и разработке индивидуальных заданий преподавателю важно учитывать подготовку и интересы каждого студента. Педагог в этом случае выступает в роли консультанта, способного вовремя оказать необходимую помощь, не подавляя самостоятельности и инициативы обучающегося. При такой организации практического занятия в аудитории не возникает мысли о том, что возможности его исчерпаны.

Рекомендуется вначале давать студентам легкие задачи (логические задания), которые рассчитаны на репродуктивную деятельность, требующую простого воспроизведения способов действия, данных на лекции для осмысления и закрепления в памяти. Такие задачи помогают контролировать правильность понимания обучающимися отдельных вопросов изученного материала небольшого объема (как правило, в пределах одной лекции). В этом случае преобладает решение задач по образцу, предложенному на лекции.

Затем содержание учебных задач усложняется. Предлагаются задачи, рассчитанные на репродуктивно-преобразовательную деятельность, при которой обучающемуся нужно не только воспроизвести известный ему способ действий, но и дать анализ его целесообразности, высказать свои соображения, относящиеся к анализу условий задачи, выдвигаемых гипотез, полученных результатов. Этот тип задач по отдельным вопросам темы должен развивать умения и навыки применения изученных методов и контролировать их наличие у обучающихся.

В дальнейшем содержание задач (логических заданий) снова усложняется с таким расчетом, чтобы их решение требовало в начале отдельных элементов репродуктивной деятельности, а затем — полностью продуктивной (творческой). Как правило, такие задачи в целом носят комплексный характер и предназначены для контроля глубины изучения материала темы или курса.

Самостоятельная работа студентов всех форм и видов обучения является одним из обязательных видов образовательной деятельности, обеспечивающей реализацию требований Федеральных государственных стандартов высшего профессионального образования (ФГОС), созданных на основе Федерального закона от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

Конкретные требования к самостоятельной работе студентов определяются в Федеральных государственных образовательных стандартах высшего профессионального образования по направлениям и специальностям.

Нормативные требования к самостоятельной работе студентов дополняются документами локального характера: Уставом Белгородского технологического университета им. В.Г. Шухова, Положением о реализации процесса, разработанным в соответствии с ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Система менеджмента качества. Требования», входящего в состав документации системы менеджмента качества БГТУ им. Шухова и определяющего формы, назначение, особенности планирования, требования к организации и видам контроля самостоятельной работы обучающихся по образовательным программам высшего образования, утвержденным приказом ректора БГТУ им. Шухова от 21.06.2016 г., код документа СК-ПРП-45.17-16.

Согласно требованиям нормативных документов самостоятельная работа студентов является одним из видов учебных занятий и рассматривается как система организационно-педагогических условий, обеспечивающих управление учебной деятельностью и способствующих освоению студентами совокупности знаний, умений и навыков учебной деятельности без посторонней помощи.

Самостоятельная работа студентов является одной из важнейших составляющих образовательного процесса, в ходе, которого у студентов формируются навыки, умения и знания, а в последующем – усвоение приемов познавательной деятельности, интерес к творческой работе, закладываются основы самоорганизации и самообразования.

Самостоятельная работа студентов является обязательным компонентом образовательного процесса, так как она обеспечивает закрепление получаемых на лекционных занятиях знаний путем приобретения навыков осмысления и расширения их содержания, навыков решения актуальных проблем формирования общекультурных и профессиональных компетенций, научно-исследовательской деятельности, подготовки к практическим занятиям, семинарам, лабораторным работам, сдаче зачетов и экзаменов.

Самостоятельная работа студентов представляет собой совокупность аудиторных и внеаудиторных занятий и работ, обеспечивающих успешное освоение образовательной программы высшего профессионального образования в соответствии с требованиями ФГОС.

Основными формами самостоятельной работы студентов всех форм обучения при изучении дисциплины «Стратегия управления персоналом организации» являются:

- самостоятельное изучение отдельных вопросов из тем согласно программы изучения дисциплины по рекомендованным учебникам и учебным пособиям;

- решение разноуровневых задач;

- подготовка к аудиторным контрольным работам, собеседованиям, опросам;

- написание курсовой работы;

- подготовка к экзамену по дисциплине.

Методические указания составлены с учетом современных требований и предназначены для студентов всех форм обучения по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом, преподавателей, консультантов, а также всех, кто интересуется вопросами разработки, совершенствования и реализации стратегии управления персоналом организации.

**1. Тематический план изучения дисциплины**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Название тем | Количество часов | | | | | | | | | |
| очная форма | | | | | заочная форма | | | | |
| всего | в том числе | | | | всего | в том числе | | | |
| лекции | практические  занятия | лабораторные занятия | самостоятельная работа студентов | лекции | практические занятия | лабораторные занятия | самостоятельная работа студентов |
| Тема 1. Методология стратегического управления персоналом | 8 | 2 | 2 | - | 4 | 8,5 | 0,5 | 1 | - | 7 |
| Тема 2. Сущность и виды стратегии управления персоналом | 8 | 2 | 2 | - | 4 | 8,5 | 0,5 | 1 | - | 7 |
| Тема 3. Стратегическая роль службы управления персоналом | 7 | 1 | 2 | - | 4 | 9,5 | 0,5 | 1 | - | 8 |
| Тема 4. Взаимосвязь стратегии развития организации и стратегии управления персоналом | 7 | 1 | 2 | - | 4 | 9,8 | 0,5 | 1 | - | 8 |
| Тема 5. Стратегический анализ управления персоналом | 8 | 1 | 2 | - | 5 | 10,6 | 0,6 | 2 | - | 8 |
| Тема 6. Анализ стратегических возможностей лидерства, команды и организации | 11 | 1 | 4 | - | 6 | 10,6 | 0,6 | 2 | - | 8 |
| Тема 7. Процесс стратегического управления персоналом | 12 | 2 | 4 | - | 6 | 10,6 | 0,6 | 2 | - | 8 |
| Тема 8. Организация стратегии управления персоналом | 12 | 2 | 4 | - | 6 | 10,6 | 0,6 | 2 | - | 8 |
| Тема 9. Функциональные стратегии управления персоналом | 12 | 2 | 4 | - | 6 | 10,6 | 0,6 | 2 | - | 8 |
| Тема 10. Стратегии управлении персоналом на разных стадиях развития организации | 12 | 2 | 4 | - | 6 | 10,6 | 0,6 | 2 | - | 8 |
| Тема 11. Оценка эффективности стратегического управления персоналом | 11 | 1 | 4 | - | 6 | 8,4 | 0,4 | 2 | - | 6 |
| Курсовая работа | 36 | - | - | - | 36 | 36 | - | - | - | 36 |
| Подготовка к экзамену | 36 | - | - |  | 36 | 36 | - | - | - | 36 |
| **ВСЕГО** | **180** | **17** | **34** | - | **129** | **180** | **6** | **18** | - | **156** |

**2. Содержание практических занятий по темам дисциплины**

Содержание практических занятий должно соответствовать требованиям рабочей программы по дисциплине. Главным содержанием практического занятия является практическая работа каждого обучающегося. Основными требованиями к содержанию практических занятий являются: актуальность, научность, связь с другими видами учебных занятий по дисциплине и связь с другими дисциплинами. Материал, выносимый на практические занятия, должен содержать: современные достижения науки и техники в области изучаемой дисциплины; быть максимально приближен к реальной профессиональной деятельности выпускника; опираться на знания и умения уже сформированные у обучающихся на предшествующих занятиях по данной или обеспечивающей дисциплине, поддерживать связь теоретического и практического обучения; стимулировать интерес к изучению дисциплины; опираться на организованную самостоятельную работу обучающихся.

В соответствии с тематическим планом изучения дисциплины для студентов очной и заочной форм обучения распределение тем по практическим занятиям будет следующим:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № практического занятия | Тема дисциплины | |
| для очной формы обучения | для заочной формы обучения |
| 1 | Тема 1 | Темы 1-2 |
| 2 | Тема 2 | Темы 3-4 |
| 3 | Тема 3 | Тема 5 |
| 4 | Тема 4 | Тема 6 |
| 5 | Тема 5 | Тема 7 |
| 6 | Тема 6 | Тема 8 |
| 7 | Тема 6 | Тема 9 |
| 8 | Тема 7 | Тема 10 |
| 9 | Тема 7 | Тема 11 |
| 10 | Тема 8 |  |
| 11 | Тема 8 |  |
| 12 | Тема 9 |  |
| 13 | Тема 9 |  |
| 14 | Тема 10 |  |
| 15 | Тема 10 |  |
| 16 | Тема 11 |  |
| 17 | Тема 11 |  |

Ниже рассматривается содержание практических занятий с распределением по темам на примере студентов очной формы обучения. Содержание практических занятий для студентов очной и заочной формы обучения идентичны.

**Тема 1. Методология стратегического управления персоналом**

***Практическое занятие № 1***

**План**

1. Сущность и необходимость стратегического управления персоналом.

2. Понятие вертикального и горизонтального соответствия в модели стратегического управления персоналом.

3. Эволюция научных взглядов на стратегическое управление персоналом и их сравнительный анализ.

4. Стратегическое управление персоналом организации как учебная дисциплина, теория, искусство и практика.

***Контрольные вопросы для проверки уровня усвоения студентами теоретических положений по теме занятия***

1. 1. Какие факторы способствовали формированию стратегического подхода к управлению персоналом?

2. Какие особенности имеет стратегический подход к управлению персоналом?

3. Назовите и охарактеризуйте основные принципы стратегического управления персоналом.

4. В чем заключается основная цель стратегического управления персоналом?

5. Какие задачи решает стратегическое управление персоналом?

6. Сформулируйте основные признаки и цели стратегического управления персоналом.

8. В чем заключаются конкурентные преимущества организации от использования стратегического подхода к управлению персоналом?

9. Какие задачи выполняет стратегический отбор персонала?

10. Какие изменения происходят в развитии персонала при переходе к стратегическому управлению персоналом?

11. Какие вопросы решает стратегическая оценка персонала?

12. Какие особенности приобретает система вознаграждения в условиях стратегического управления персоналом?

13. Объясните сущность горизонтального выравнивания процессов управления персоналом. Что такое «стратегический императив» и какова его роль в горизонтальном выравнивании стратегий?

14. В чем состоит сущность подхода «наилучшего соответствия»?

15. Из каких направлений состоит набор «лучших практик» по системе Пфеффера?

16. Каковы особенности конфигурационного подхода к стратегическому управлению персоналом?

17. Охарактеризуйте подход ресурсной базы к стратегическому управлению персоналом.

18. Сформулируйте цель и задачи курса «Стратегическое управление персоналом организации»?

19. Что должен знать и уметь студент в результате изучения дисциплины «Стратегическое управление персоналом организации»?

20. Какое место занимает «Стратегическое управление персоналом организации» в системе дисциплин и на какие методы исследований опирается?

21. Раскройте преимущества и ограничения стратегического подхода к управлению персоналом.

22. Какова связь интеллектуального капитала организации с концепцией ресурсной базы?

***Практические задания***

***Творческая задача 1***

*Описание ситуации.* Компания «ARISTOTEL» начала свой путь с создания изделий из пластика. Сегодня «ARISTOTEL» выпускает товары производственного назначения, особое внимание уделяется производству высокотехнологичной продукции. Успехи корпорации во многом определяются ее стратегией. При формулировании стратегии особое внимание уделено научно-исследовательским разработкам.

Численность работников компании составляет 9 тыс. человек. Кадровая служба «ARISTOTEL» обладает широкими полномочиями при принятии решений в отношении персонала. В основе корпоративной культуры лежит уважение к работникам, поощрение инициативы и раскрытие творческого потенциала. Характерной чертой компании является тесная увязка инновационных стратегий и политики управления человеческими ресурсами, исходя из чего наибольшее внимание уделяется активизации новаторской деятельности персонала.

Значительное внимание уделяется развитию творческого потенциала сотрудников, формированию предпринимательской этики, поддержанию высокой ответственности за качество работы и судьбу корпорации в целом.

В основе концепции управления человеческими ресурсами заложен эффективный механизм стимулирования персонала.

Система обучения компании «ARISTOTEL» предусматривает привлечение как собственных, так и внешних специалистов. С участием известных специалистов и ученых организуются «круглые столы», на которых проводятся дискуссии.

Первостепенное внимание уделяется найму новых работников. Для оценки персонала в компании создан assessment center. При найме будущие работники проходят серьезную процедуру отбора, по итогам которой отбираются лучшие из лучших.

Специалистами кадровой службы ведется работа по адаптации персонала в фирме. Работники «ARISTOTEL» считаются основным ресурсом холдинга, поэтому работать в корпорации престижно.

*Задание:*

1 Сформулируйте миссию организации.

2 Дайте характеристику системе управления персоналом компании.

3 Опишите желаемого сотрудника в компании.

***Литература***

1. Бакирова Г. Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Психология», «Менеджмент организации», «Управление персоналом»/ Бакирова Г. Х. – Электрон. текстовые данные. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 597 c.

2. Знаменский, Д. Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации : учеб. для бакалавриата и магистратуры : для студентов вузов, обучающихся по экон. направлениям и специальностям / Д. Ю. Знаменский, Н. А. Омельченко ; ред. Н. А. Омельченко ; Гос. ун-т упр., Рос. акад. народ. хоз-ва и гос. службы при Президенте РФ. – Москва : Юрайт, 2016. –365 с. :

3. Кадровая политика и стратегия управления персоналом : учеб. практ. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности "Упр. персоналом" и "Менеджмент орг." / ред. А. Я. Кибанов. – Москва : Проспект, 2014. – 60 с.

4. Розанова, Н. М. Национальная экономика : учеб. для бакалавриата, магистратуры, студентов вузов, обучающихся по экон. направлениям и специальностям. Ч.1 / Н. М. Розанова ; Высш. шк. экономики, Нац. исслед. ун-т. – Москва : Юрайт, 2016. – 322 с.

7. Яхонтова Е. С. Стратегическое управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие / Яхонтова Е. С. – Электрон. текстовые данные. – М. : Дело, 2013. – 380 c. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/51101.html>. – ЭБС «IPRbooks».

**Тема 2. Сущность и виды стратегии управления персоналом**

***Практическое занятие № 2***

**План**

1. Стратегия управления персоналом: сущность и факторы формирования.

2. Компетенции персонала как основа стратегии развития организации.

3. Модель стратегии управления персоналом, основанная на компетенциях.

4. Виды и классификационные признаки стратегий управления персоналом.

***Контрольные вопросы для проверки уровня усвоения студентами теоретических положений по теме занятия***

1. Охарактеризуйте три концепции формирования стратегии управления персоналом.

2. Назовите принципы, на которых базируется стратегия управления персоналом.

3. Чем отличаются стратегия и политика управления персоналом?

4. Перечислите факторы формирования стратегии управления персоналом.

5. Опишите алгоритм разработки модели компетенций организации.

6. Охарактеризуйте место интеллектуального капитала в стратегическом управлении компанией.

7. Опишите подходы к управлению человеческими ресурсами, основанные на компетенциях.

8. Какие уровни компетенций сотрудников выделяются в ходе их оценки и что они означают?

9. Дайте определение индикативной и бэндовой моделей компетенций.

10. Назовите показатели успешной персонал-стратегии, основанной на компетенциях.

11. Назовите основные классификационные признаки стратегий управления персоналом и соответствующие им виды стратегий.

12. Какие виды стратегий управления персоналом выделяются по характеру отношений «работник-организация»?

***Практические задания***

***Творческая задача 1***

*Описание ситуации.* Характеристика японского и американского подходов к управлению персоналом организации приведена в таблице 1.

*Таблица 1*

**Сравнительная характеристика подходов управления персоналом**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Критерии организации работы** | **Японский подход** | **Американский подход** |
| Доминирующие качества делового человека | Умение работать в команде, ориентация на коллектив, нежелание рисковать | Отказ от индивидуализма, переход к коллективным формам, стремление к продуманному риску |
| Основание для продвижения по службе | Жизненный опыт, хорошее знание производства; медленное должностное продвижение | Высокая квалификация; быстрые перемещения по карьерной лестнице |
| Процесс принятия решения | Снизу вверх, принятие решения по принципу консенсуса; решение принимается долго | Сверху вниз, индивидуальность принятия решения менеджером; решения принимаются быстро |
| Отношение работников к фирме и работе | Пожизненный найм, переход в другую фирму считается неэтичным поступком; главные мотивы поведения сотрудников характеризуются социально-психологическими факторами (чувством принадлежности к коллективу и т.д.) | Краткосрочный найм, часта я смена работы в зависимости от материальных условий; главный мотив – экономические факторы |
| Характер проведения инноваций | Эволюционным путем | Революционным путем |
| Форма деловых отношений | Личные контакты на основе взаимного доверия | Контракты |
| Ответственность | Коллективная | Индивидуальная |
| Структура управления | Гибкая структура управления | Строго формализованная структура управления |
| Особенности управления | Ориентация управления на группу | Ориентация управления на личность |
| Отношение к развитию персонала | Подготовка руководителей универсального типа | Подготовка узкоспециализированных руководителей |
| Отношение к оплате труда | Оплата труда по показателям рабо-ты группы, служебному стажу и т.д. | Оплата труда по индивидуальным достижениям |

В чем заключается специфика российского подхода к управлению персоналом? Опишите основные черты такого подхода, используя критерии, приведенные в таблице выше. Приведите два варианта: в условиях СССР и в настоящее время.

***Литература***

1. Бакирова Г. Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Психология», «Менеджмент организации», «Управление персоналом»/ Бакирова Г. Х. – Электрон. текстовые данные. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 597 c.

2. Знаменский, Д. Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации : учеб. для бакалавриата и магистратуры : для студентов вузов, обучающихся по экон. направлениям и специальностям / Д. Ю. Знаменский, Н. А. Омельченко ; ред. Н. А. Омельченко ; Гос. ун-т упр., Рос. акад. народ. хоз-ва и гос. службы при Президенте РФ. – Москва : Юрайт, 2016. –365 с. :

3. Кадровая политика и стратегия управления персоналом : учеб. практ. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности "Упр. персоналом" и "Менеджмент орг." / ред. А. Я. Кибанов. – Москва : Проспект, 2014. – 60 с.

4. Розанова, Н. М. Национальная экономика : учеб. для бакалавриата, магистратуры, студентов вузов, обучающихся по экон. направлениям и специальностям. Ч.1 / Н. М. Розанова ; Высш. шк. экономики, Нац. исслед. ун-т. – Москва : Юрайт, 2016. – 322 с.

7. Яхонтова Е. С. Стратегическое управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие / Яхонтова Е. С. – Электрон. текстовые данные. – М. : Дело, 2013. – 380 c. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/51101.html>. – ЭБС «IPRbooks».

**Тема 3. Стратегическая роль службы управления персоналом**

***Практическое занятие № 3***

**План**

1. Изменение функций кадровой службы в условиях стратегического управления.

2. Организационная структура кадровой службы в стратегическом управлении современной организацией.

3. Специалисты службы управления персоналом как стратегические партнеры организации.

4. Менеджер по персоналу в управленческой команде стратегического менеджмента.

5. Бюджетирование и контроль расходов на управление персоналом.

***Контрольные вопросы для проверки уровня усвоения студентами теоретических положений по теме занятия***

1. Назовите функции отдела стратегического управления персоналом.

2. Как складывается бюджет расходов на персонал?

3. В чем заключается стратегическое мышление менеджера по персоналу и как оно формируется?

4. Какие статьи должен содержать бюджет расходов на персонал?

5. По каким критериям можно оценить эффективность кадровой работы?

6. Объясните роль отдела стратегического управления персоналом как защитника интересов работников.

7. Назовите характерные недостатки современных кадровых служб.

8. Какие мыслетехники применяются в ходе принятия стратегических решений?

9. В чем заключаются особенности оценки деятельности кадровой службы стратегического управления?

10. Назовите этапы процесса НR-бюджетирования.

11. Охарактеризуйте новые роли кадровой службы в условиях стратегического управления.

12. Охарактеризуйте роль отдела стратегического управления персоналом как стратегического партнера бизнеса и агента изменений.

13. Какие роли выполняет НR-менеджер в управленческой команде стратегического менеджмента?

14. Охарактеризуйте бизнес-план компании по персоналу?

15. Раскройте содержание взаимосвязей отдела стратегического управления персоналом с другими структурными подразделениями организации.

16. Какие типы задач решает служба стратегического управления персоналом?

17. Раскройте факторы, определяющие структуру службы стратегического управления персоналом..

18. Что относится к прямым и косвенным затратам на персонал?

***Практические задания***

***Творческая задача 1***

*Исходные данные****.*** Транснациональный холдинг «Меркурий» начал свои операции в России с создания трех дочерних предприятий: «Альфа», «Омега» и «Сигма». На одном из первых совещаний по определению стратегии управления этими компаниями, проводимым региональным вице-президентом, было принято решение о необходимости обучения всех руководителей основам управления финансами. Разработка программы и организация проведения обучения была поручена региональному директору по человеческим ресурсам (см. рисунок).

Региональный вице-президент

Генеральный директор

СП «Альфа

Генеральный директор

СП «Омега

Генеральный директор

СП «Сигма

Региональный директор по человеческим ресурсам

Рис. 1. Организационная структура транснационального холдинга «Меркурий»

После 3 месяцев напряженной совместной работы финансистов из штаб-квартиры «Меркурия» и преподавателей местной школы управления была создана пятидневная программа, раскрывающая основы управления финансами в современной корпорации, объясняющая специфику компании, а также сравнивающую американскую систему бизнес-управления с отечественной. Директор по человеческим ресурсам остался доволен программой и направил письмо в каждое из совместных предприятий с предложением направить по 5 руководителей на 1-ю программу обучения. К своему большому удивлению на следующий день в ответе одного из директоров он увидел отказ отправить своих сотрудников на «неизвестное ему обучение». Директор по человеческим ресурсам обратился к нему с ответным письмом, потребовав выполнить решение вице-президента, а также подробно описав стоящие перед обучающей программой задачи и ее содержание.

Через три дня был получен ответ, в котором директор предприятия «Альфа» сообщал, что его руководители «еще не созрели для этой программы». В результате на 1-й программе обучались 10, а не 15 человек, и корпорация понесла финансовые убытки.

*Вопросы для обсуждения:*

1. В чем причина возникшего конфликта? Прокомментируйте позиции сторон.

2. Как вы оцениваете действия директора по человеческим ресурсам? Как вы оцениваете действия директора дочернего предприятия?

3. Как можно было бы избежать конфликта?

4. Что делать в сложившейся ситуации директору по человеческим ресурсам?

***Литература***

1. Знаменский, Д. Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации : учеб. для бакалавриата и магистратуры : для студентов вузов, обучающихся по экон. направлениям и специальностям / Д. Ю. Знаменский, Н. А. Омельченко ; ред. Н. А. Омельченко ; Гос. ун-т упр., Рос. акад. народ. хоз-ва и гос. службы при Президенте РФ. – Москва : Юрайт, 2016. –365 с. :

2. Кадровая политика и стратегия управления персоналом : учеб. практ. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности "Упр. персоналом" и "Менеджмент орг." / ред. А. Я. Кибанов. – Москва : Проспект, 2014. – 60 с.

3. Мелихов Ю. Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий (2-е издание) [Электронный ресурс]: учебно-практическое пособие / Мелихов Ю. Е., Малуев П. А. – Электрон. текстовые данные. – М. : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2017. – 193 c. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/57162.html>. – ЭБС «IPRbooks».

4. Яхонтова Е. С. Стратегическое управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие / Яхонтова Е. С. – Электрон. текстовые данные. – М. : Дело, 2013. – 380 c. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/51101.html>. – ЭБС «IPRbooks».

**Тема 4. Взаимосвязь стратегии развития организации и стратегии управления персоналом**

***Практическое занятие № 4***

**План**

1. Стратегическое управление организацией как исходная предпосылка стратегического управления персоналом.

2. Типы соответствия стратегии развития организации и стратегии развития персонала.

3. Гибкость стратегии управления персонала: сущность и формы.

4. Задача службы управления персоналом по обеспечению соответствия и гибкости стратегии управления персоналом.

***Контрольные вопросы для проверки уровня усвоения студентами теоретических положений по теме занятия***

1. Раскройте содержание стратегического управления персоналом как подсистемы стратегического управления организацией.

2. Раскройте сущность «концепции 7-S»?

3. Что образует содержание так называемых «мягких» компонентов системы стратегического управления?

4. Каковы основные функции подсистемы управления персоналом?

5. Объясните функциональный характер стратегии управления персоналом.

6. Какие уровни использования функций стратегического управления персоналом характерны для российских организаций?

7. Объясните сущность стратегического управления персоналом как бизнес процесса. Приведите пример бизнес-процессов в системе стратегического управления персоналом. Как они взаимодействуют?

8. Какие типы стратегического соответствия системы управления персоналом Вам известны?

9. Чем отличаются стратегии управления персоналом организаций, функционирующих в условиях стабильной и динамичной среды?

10. Раскройте принципы соответствия стратегий управления персоналом конкурентным стратегиям бизнеса.

11. Охарактеризуйте стратегию инноваций.

12. Сравните различные континуумы стратегического соответствия. Что между ними общего? Какие тенденции они отражают?

13. Дайте определение понятию стратегической гибкости. Каковы принципы ее обеспечения?

14. В чем заключается противоречие между соответствием и гибкостью? Как его решить?

***Практические задания***

***Творческая задача 1***

Необходимо самостоятельно выбрать организацию, ориентируясь на базу прохождения практики, место работы или моделируя условную организацию. Располагая основными характеристиками стратегии организации, следует сформулировать основные элементы стратегии управления персоналом и заполнить представленную ниже таблицу соответствующим описанием. 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.

*Таблица*

**Характеристика организационной стратегии и стратегии управления персоналом**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Тип стратегии | Характерные черты стратегии организации | Характерные черты стратегии управления персоналом |
|  |  |  |

***Литература***

1. Знаменский, Д. Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации : учеб. для бакалавриата и магистратуры : для студентов вузов, обучающихся по экон. направлениям и специальностям / Д. Ю. Знаменский, Н. А. Омельченко ; ред. Н. А. Омельченко ; Гос. ун-т упр., Рос. акад. народ. хоз-ва и гос. службы при Президенте РФ. – Москва : Юрайт, 2016. –365 с. :

2. Кадровая политика и стратегия управления персоналом : учеб. практ. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности "Упр. персоналом" и "Менеджмент орг." / ред. А. Я. Кибанов. – Москва : Проспект, 2014. – 60 с.

3. Мелихов Ю. Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий (2-е издание) [Электронный ресурс]: учебно-практическое пособие / Мелихов Ю. Е., Малуев П. А. – Электрон. текстовые данные. – М. : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2017. – 193 c. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/57162.html>. – ЭБС «IPRbooks».

4. Ушакова О. А. Стратегическое планирование [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Ушакова О. А., Иневатова О. А., Дедеева С. А.— Электрон. текстовые данные. – Оренбург : Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2015. – 258 c. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/54161.html>. – ЭБС «IPRbooks»

5. Яхонтова Е. С. Стратегическое управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие / Яхонтова Е. С. – Электрон. текстовые данные. – М. : Дело, 2013. – 380 c. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/51101.html>. – ЭБС «IPRbooks».

**Тема 5. Стратегический анализ управления персоналом**

***Практическое занятие № 5***

**План**

1. Этапы и элементы стратегического анализа управления персоналом организации.

2. Диагностика внутренней среды управления персоналом организации.

3. Анализ внешней среды управления персоналом.

4. SWOT-анализ управления персоналом организации.

***Контрольные вопросы для проверки уровня усвоения студентами теоретических положений по теме занятия***

1. Охарактеризуйте миссию и задачи организации в контексте стратегического управления персоналом.

2. Сформулируйте цель стратегического анализа персонала организации. Назовите этапы стратегического анализа персонала организации.

4. Какими методами оцениваются внешние возможности и угрозы?

5. О чем свидетельствует ситуация на рынке труда в контексте стратегического анализа персонала организации?

6. Назовите самые влиятельные факторы внутренней среды организации.

7. Раскройте сущность понятия «стратегический потенциал персонала»?

8. Чем определяется стратегический климат организации?

9. Дайте определение конкурентного профиля организации в контексте стратегического управления персоналом.

10. Какова роль кадрового аудита в стратегическом анализе персонала организации?

11. Каково назначение SWOT-анализа в управлении персоналом?

12. Какие стратегические решения принимаются на основе SWOT- анализа?

***Практические задания***

***Творческая задача 1***

Провести SWOT-анализ кадрового потенциала организации. В качестве организации можно выбрать место работы или прохождения практики. Результаты анализа представить в виде таблицы:

*Таблица*

**SWOT-анализ кадрового потенциала организац**ии

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Положительные факторы** | **Негативные факторы** |
| **Внутренняя среда** | *Сильные стороны* – Strengths (характеристики коллектива или проекта, являющиеся преимуществами перед другими компаниями в отрасли) | *Слабые стороны* – Weaknesses (характеристики, ослабляющие компанию или проект) |
| **Внешняя среда** | *Возможности* – Opportunities (внешние потенциальные возможности, т.е. факторы, которые могут помочь достичь цель) | *Угрозы* – Threats (внешние потенциальные угрозы, т.е. факторы, которые могут стать препятствием на пути достижения цели) |

***Литература***

1. Знаменский, Д. Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации : учеб. для бакалавриата и магистратуры : для студентов вузов, обучающихся по экон. направлениям и специальностям / Д. Ю. Знаменский, Н. А. Омельченко ; ред. Н. А. Омельченко ; Гос. ун-т упр., Рос. акад. народ. хоз-ва и гос. службы при Президенте РФ. – Москва : Юрайт, 2016. –365 с. :

2. Кадровая политика и стратегия управления персоналом : учеб. практ. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности "Упр. персоналом" и "Менеджмент орг." / ред. А. Я. Кибанов. – Москва : Проспект, 2014. – 60 с.

3. Мелихов Ю. Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий (2-е издание) [Электронный ресурс]: учебно-практическое пособие / Мелихов Ю. Е., Малуев П. А. – Электрон. текстовые данные. – М. : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2017. – 193 c. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/57162.html>. – ЭБС «IPRbooks».

4. Ушакова О. А. Стратегическое планирование [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Ушакова О. А., Иневатова О. А., Дедеева С. А.— Электрон. текстовые данные. – Оренбург : Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2015. – 258 c. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/54161.html>. – ЭБС «IPRbooks»

5. Яхонтова Е. С. Стратегическое управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие / Яхонтова Е. С. – Электрон. текстовые данные. – М. : Дело, 2013. – 380 c. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/51101.html>. – ЭБС «IPRbooks».

**Тема 6. Анализ стратегических возможностей лидерства, команды и организации**

***Практические занятия № 6-7***

**План**

1. Лидерство как фактор реализации стратегии управления персоналом.

2. Анализ стратегических возможностей команды и командообразования.

3. Диагностика организации на готовность к внедрению стратегического управления персоналом.

***Контрольные вопросы для проверки уровня усвоения студентами теоретических положений по теме занятия***

1. В чем суть стратегического лидерства?

2. Каковы основные требования к стратегическому лидера?

3. Назовите известные вам типы лидерства.

4. Раскройте содержание стилей руководства.

5. В чем разница между лидером и менеджером?

6. Дайте определение команды. Чем отличается команда от группы?

8. Какую роль играет команда в процессе проведения стратегических изменений?

9. Определите стадии развития команды. В чем заключается процесс командообразования?

10. Как определить готовность организации к внедрению стратегического управления персоналом?

11. Чем определяется готовность команды к инновационному развитию?

***Практические задания***

***Творческая задача 1***

*Описание ситуации.* Начальник коммерческого отдела промышленного предприятия В.С. Арбелин уволился по собственному желанию. Руководство предприятия решило внести некоторые изменения в функционирование данного отдела. К найму нового начальника подошли очень серьезно притом, что стиль управления предыдущего начальника отдела их не удовлетворял. По их мнению, он был слишком либеральным человеком. В структуре отдела имеется должность заместителя начальника, её занимает опытный сотрудник О.Н. Краско, которая пользуется авторитетом в коллективе. В работе она придерживается традиционных для предприятия подходов, поэтому на должность начальника решили её не назначать. И вот, из внешних источников найма в отдел назначается новый начальник А.Р. Корнилов, имеющий опыт работы на аналогичной должности.

*Описание отдела*: в отделе работают 25 человек, преимущественно женского пола. Работники не отличаются трудовой дисциплиной, много разговаривают по телефону, часто ходят по кабинетам организации, хотя это не связано с производственной необходимостью. Должностные инструкции никто не помнил, да точно никто и не знал их содержания.

*Задание:* опишите действия нового начальника А.Р. Корнилова и разработайте план мероприятий по выводу подразделения из создавшегося положения в зависимости от стиля руководства (авторитарный или демократический).

Сделайте заключение о том, какой из стилей управления является наиболее эффективным в сложившейся ситуации.

***Литература***

1. Знаменский, Д. Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации : учеб. для бакалавриата и магистратуры : для студентов вузов, обучающихся по экон. направлениям и специальностям / Д. Ю. Знаменский, Н. А. Омельченко ; ред. Н. А. Омельченко ; Гос. ун-т упр., Рос. акад. народ. хоз-ва и гос. службы при Президенте РФ. – Москва : Юрайт, 2016. –365 с. :

2. Кадровая политика и стратегия управления персоналом : учеб. практ. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности "Упр. персоналом" и "Менеджмент орг." / ред. А. Я. Кибанов. – Москва : Проспект, 2014. – 60 с.

3. Макарова И. К. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: уроки эффективного HR-менеджмента. Учебное пособие / Макарова И. К. – Электрон. текстовые данные. – М.: Дело, 2015. – 422 c. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/51122.html>. – ЭБС «IPRbooks».

4. Мелихов Ю. Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий (2-е издание) [Электронный ресурс]: учебно-практическое пособие / Мелихов Ю. Е., Малуев П. А. – Электрон. текстовые данные. – М. : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2017. – 193 c. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/57162.html>. – ЭБС «IPRbooks».

5. Яхонтова Е. С. Стратегическое управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие / Яхонтова Е. С. – Электрон. текстовые данные. – М. : Дело, 2013. – 380 c. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/51101.html>. – ЭБС «IPRbooks».

**Тема 7. Процесс стратегического управления персоналом**

***Практические занятия № 8-9***

**План**

1. Этапы и элементы процесса стратегического управления персоналом. Формирование стратегии управления персоналом.

2. Структурный метод разработки стратегии управления персоналом.

3. Реализация стратегии управления персоналом.

***Контрольные вопросы для проверки уровня усвоения студентами теоретических положений по теме занятия***

1. Как связаны между собой стратегическое управление персоналом и стратегическое управление развитием организации?

2. Объясните цикличность характера процесса стратегического управления персоналом.

3. Из каких этапов состоит процесс стратегического управления персоналом?

4. Охарактеризуйте цели и субъектов реализации этапов стратегического управления персоналом.

5. Определите роль и место бюджетирования в процессе стратегического управления персоналом.

6. Оцените значение информации в процессе стратегического управления персоналом.

7. Объясните основные требования к стратегическому управлению персоналом при формировании эффективной стратегии предприятия.

8. В чем заключается целостность и интегрированность стратегии управления персоналом?

9. Раскройте содержание основных блоков механизма реализации стратегии управления персоналом.

10. Объясните суть и назначение концептуальной матрицы соответствия.

11. Каковы ключевые признаки горизонтальной интеграции?

12. Раскройте содержание структурного подхода к управлению персоналом.

13. В чем сущность понятия «динамическое соответствие»?

14. Какие сегменты персонала выделяются в процессе стратегического управления человеческими ресурсами?

15. Из каких компонентов состоит стратегия гибкости?

16. Определите роль этапа реализации стратегии управления персоналом.

17. Охарактеризуйте модель и этапы реализации стратегии управления персоналом.

***Практические задания***

***Творческая задача 1***

*Описание ситуации.* Металлургический комбинат «Прогресс» является одним из лидеров рынка России по производству металла. В настоящее время на предприятии работает более 20 тыс. человек. Основная доля занятых приходится на работников металлургических цехов – 70% от численности работающих. Средний возраст рабочих 47 лет. По оценке службы управления персоналом, у трети рабочих знания устарели, наблюдается сильное падение квалификационного уровня. Это привело к увеличению доли брака в общем объеме выпущенной продукции.

Работники аппарата управления имеют высокую квалификацию. За последние три года 30% работников аппарата управления прошли обучение по программам повышения квалификации. Средний возраст специалистов почти 50 лет, средний возраст руководителей – 36 лет.

В настоящее время в системе управления персоналом предприятия нет уровня стратегического планирования, нет долгосрочной программы развития персонала. Кадровая служба поставила своей целью сформировать систему стратегического управления персоналом (СУП), главная задача которой – выработка стратегии управления персоналом предприятия на пять лет.

По оценкам специалистов предприятия, объем производства в течение ближайших пяти лет будет зависеть от возможности экспортных поставок металла и, вероятнее всего, снизится. На рынке черных металлов будет наблюдаться дальнейшее усиление конкуренции. Прогнозируется снижение мировых цен на этом сегменте рынка. Для дальнейшего развития предприятия значимым является развитие электроплавильного производства за счет внедрения новых технологий.

Рынок рабочей силы в настоящее время характеризуется небольшим дефицитом по рабочим специальностям требуемого профиля. Наибольший дефицит предложения – по работникам в возрасте до 35 лет с опытом работы по современным технологиям.

*Задание:*

1. Опишите желаемое состояние кадрового потенциала предприятия.

2. Исходя из описанных условий функционирования предприятия и перспектив его развития, разработайте стратегию управления персоналом на ближайшие 5 лет.

3. Разработайте мероприятия для реализации стратегии управления

***Литература***

1. Знаменский, Д. Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации : учеб. для бакалавриата и магистратуры : для студентов вузов, обучающихся по экон. направлениям и специальностям / Д. Ю. Знаменский, Н. А. Омельченко ; ред. Н. А. Омельченко ; Гос. ун-т упр., Рос. акад. народ. хоз-ва и гос. службы при Президенте РФ. – Москва : Юрайт, 2016. –365 с. :

2. Кадровая политика и стратегия управления персоналом : учеб. практ. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности "Упр. персоналом" и "Менеджмент орг." / ред. А. Я. Кибанов. – Москва : Проспект, 2014. – 60 с.

3. Мелихов Ю. Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий (2-е издание) [Электронный ресурс]: учебно-практическое пособие / Мелихов Ю. Е., Малуев П. А. – Электрон. текстовые данные. – М. : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2017. – 193 c. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/57162.html>. – ЭБС «IPRbooks».

4. Управление социальным развитием организации : учеб. для студентов вузов, обучающихся по направлению "Упр. персоналом" : электронно-библ. система znanium.com / Н. О. Аблязова [и др.] ; под ред. А. П. Егоршина. – Москва : ИНФРА-М, 2013. – 414 с.

5. Яхонтова Е. С. Стратегическое управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие / Яхонтова Е. С. – Электрон. текстовые данные. – М. : Дело, 2013. – 380 c. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/51101.html>. – ЭБС «IPRbooks».

**Тема 8. Организация стратегии управления персоналом**

***Практические занятия № 10-11***

**План**

1. Процесс разработки стратегии корпоративной культуры.

2. Оценка эффективности стратегии управления корпоративной культурой.

3. Стратегии управления организационными изменениями.

4. Стратегии развития трудовых отношений.

***Контрольные вопросы для проверки уровня усвоения студентами теоретических положений по теме занятия***

1. Дайте определение корпоративной культуры. Какие уровни выделяют в корпоративной культуре?

2. Какие вопросы следует решить для успешной внутренней интеграции?

3. Какие функции выполняет корпоративная культура в стратегическом управлении персоналом?

4. Какие цели решает корпоративная культура в организации?

5. Как взаимодействуют стратегия компании и корпоративная куль тура?

6. Назовите этапы реализации стратегии изменения корпоративной культуры.

7. Назовите основные показатели результативности управления корпоративной культурой.

8. Дайте определение социально-психологического климата и раскройте его связь с корпоративной культурой.

9. Чем обусловлена необходимость проведения стратегических изменений и в чем заключается их суть?

10. Какова роль функции управления персоналом в процессе стратегических изменений?

11. В каких формах может проявляться сопротивление изменениям со стороны персонала?

12. Какие меры способствуют повышению эффективности проведения изменений в организации?

13. Определите стратегии управления социально-трудовыми отношениями.

14. Какие типы психологического контракта вам известны?

***Практические задания***

***Творческая задача 1***

*Описание ситуации.* В [серии](http://www.smartcat.ru/Referat/kteeqramxp/) утверждений, сгруппированных по четырем признакам: работа, [управление](http://www.smartcat.ru/Referat/ttielramgg/), [мотивация](http://www.smartcat.ru/Referat/gtmegramtt/) и мораль, характеризуется организационная культура организации. При оценке используется 10-балльная шкала. Если утверждение полностью совпадает с вашим мнением, то поставьте 10 баллов, если противоречит вашим установкам - 0 баллов и т.д. В качестве организации может быть выбрано место работы, прохождения производственно практики и т. п.

1. В нашей организации вновь нанятым работникам предоставляется возможность овладеть специальностью.

2. У нас имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий работников.

3. Наша деятельность четко и детально организована.

4. Система заработной платы у нас не вызывает нареканий работников.

5. Все, кто желает, у нас могут приобрести новые специальности.

6. В нашей организации налажена система коммуникаций.

7. У нас принимаются своевременные и эффективные решения.

8. Исполнительность и рвение у нас поощряются.

9. В наших подразделениях налажена разумная система выдвижения на новые должности.

10. У нас культивируются разнообразные формы и методы [коммуникаций](http://www.smartcat.ru/Referat/xtceframkc/) (деловые контакты, собрания, информационные бюллетени и др.).

11. Наши работники участвуют в принятии решений.

12. Мы поддерживаем хорошие взаимоотношения друг с другом.

13. Рабочие места у нас обустроены.

14. У нас нет перебоев в получении внутрифирменной информации.

15. У нас организована профессиональная (продуманная) оценка деятельности работников.

16. Взаимоотношения работников с руководством достойны высокой оценки.

17. Все, что нужно для работы, у нас всегда под рукой.

18. У нас поощряется двусторонняя коммуникация.

19. Дисциплинарные меры у нас применяются как исключение.

20. У нас проявляется внимание к индивидуальным различиям работников.

21. Работа для меня интересна.

22. На нашем предприятии поощряется непосредственное обращение мастеров и бригадиров к руководству.

23. Конфликтные ситуации у нас разрешаются с учетом реальности обстановки.

24. Усердный труд у нас всячески поощряется.

25. Трудовая нагрузка у нас оптимальна.

26. У нас практикуется делегирование полномочий на нижние эшелоны управления.

27. В наших подразделениях господствуют кооперация и взаимоуважение между работниками.

28. Наша организация нацелена на нововведения.

29. Наши работники испытывают гордость за свою организацию.

*Постановка задачи*

1. Подсчитайте общий балл. Для этого нужно сложить показатели всех ответов.

2. Подсчитайте средний балл по признакам:

Работа – 1, 5,9, 13, 17,21,25;

[Коммуникации](http://www.smartcat.ru/Referat/xtceframkc/) – 2, 6, 10, 14, 18, 22;

[Управление](http://www.smartcat.ru/Referat/ttielramgg/) – 3, 7, 11, 15, 19, 23, 26, 28;

Мотивация и мораль – 4, 8, 12, 16, 20, 24, 27, 29.

*Методические указания*

Индекс определяется по обшей сумме полученных баллов. Наибольшее количество баллов – 290, наименьшее – 0. Показатели свидетельствуют о следующем уровне организационной культуры:

290-261 – очень высокий;

260-175 – высокий;

174-115 – средний;

ниже 115 – имеющий [тенденцию](http://www.smartcat.ru/Referat/atfeqramnz/) к [деградации](http://www.smartcat.ru/Referat/btwecramoy/).

Узкие места организационной культуры определяются по [средним величинам](http://www.smartcat.ru/Referat/atkekramnz/) в баллах по секциям. Показатели в баллах по признакам свидетельствуют о следующем состоянии в [коллективе](http://www.smartcat.ru/Referat/dtaeqramqw/):

10-9 – великолепное;

8-6 – мажорное;

5-4 – заметное уныние;

3-1 – упадочное.

*Выводы*

1. Предлагаемые выше 29 утверждений собраны в процессе [опроса](http://www.smartcat.ru/Referat/rtmehramei/) [руководителей](http://www.smartcat.ru/Referat/dteeqramqw/) среднего и высшего звена [управления](http://www.smartcat.ru/Referat/ttielramgg/). Все они значимы. Поэтому показатель ниже 4 баллов по какому-то [пункту](http://www.smartcat.ru/Referat/Forex/ftdeqramsu/) свидетельствует о неблагополучном положении дел на этом направлении трудовой деятельности и в межличностном общении работников. Своевременно принятые меры могут воспрепятствовать сползанию предприятия в кризисное состояние. Таким образом, работу по оздоровлению предприятия следует начинать с анализа дел, отраженных в конкретных утверждениях.

2. Второй шаг деятельности по принятию – это анализ и соответствующее реагирование на показатели по четырем признакам: работа, [коммуникации](http://www.smartcat.ru/Referat/xtceframkc/), [управление](http://www.smartcat.ru/Referat/ttielramgg/), [мотивация](http://www.smartcat.ru/Referat/gtmegramtt/) и мораль. Целеустремленная деятельность в направлении повышения балльных показателей по признакам может способствовать поднятию [индекса](http://www.smartcat.ru/Referat/ttheeramgg/) в целом.

3. Степень влияния оргкультуры на деятельность [организации](http://www.smartcat.ru/Referat/rtbeqramei/) оценивается по трем [факторам](http://www.smartcat.ru/Referat/atpelramnz/): направленности, широте охвата и силе влияния на персонал.

Данные тестирования дают возможность оценить первый фактор в прямом виде: общий показатель свыше 175 баллов свидетельствует о положительной направленности организационной культуры; два других фактора можно оценить на основе показателей по признакам.

***Литература***

1. Бакирова Г. Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Психология», «Менеджмент организации», «Управление персоналом»/ Бакирова Г. Х. – Электрон. текстовые данные. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 597 c.

2. Кадровая политика и стратегия управления персоналом : учеб. практ. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности "Упр. персоналом" и "Менеджмент орг." / ред. А. Я. Кибанов. – Москва : Проспект, 2014. – 60 с.

3. Мелихов Ю. Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий (2-е издание) [Электронный ресурс]: учебно-практическое пособие / Мелихов Ю.Е., Малуев П.А. – Электрон. текстовые данные. – М. : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2017. – 193 c. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/57162.html>. – ЭБС «IPRbooks».

4. Ушакова О. А. Стратегическое планирование [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Ушакова О. А., Иневатова О. А., Дедеева С. А.— Электрон. текстовые данные. – Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2015. – 258 c. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/54161.html>. – ЭБС «IPRbooks»

5. Яхонтова Е. С. Стратегическое управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие / Яхонтова Е. С. – Электрон. текстовые данные. – М. : Дело, 2013. – 380 c. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/51101.html>. – ЭБС «IPRbooks».

**Тема 9. Функциональные стратегии управления персоналом**

***Практические занятия № 12-13***

**План**

1. Стратегическое планирование персонала.

2. Стратегии развития персонала.

3. Понятие стратегической мотивации и стратегия вознаграждения.

***Контрольные вопросы для проверки уровня усвоения студентами теоретических положений по теме занятия***

1. Дайте определение функциональным стратегиям управления персоналом.

2. В чем заключается необходимость и сущность стратегического планирования персонала?

3. Назовите основные этапы процесса стратегического планирования персонала. Какими методами осуществляется прогнозирование спроса на персонал?

4. Сформулируйте методические подходы к прогнозированию предложения труда.

5. Какие функции выполняют мониторинг и контроль в стратегическом планировании персонала?

6. Когда и почему возникает потребность в разработке стратегии развития персонала?

7. Определите основные цели стратегии развития персонала.

8. Какие формы и методы обучения персонала, на ваш взгляд, имеют наибольший стратегический эффект?

9. По каким показателям можно оценить эффективность стратегического развития персонала организации?

10. Раскройте содержание стратегической мотивации персонала.

11. Каковы условия и факторы эффективной стратегии вознаграждения?

12. В чем заключается стратегическая роль материального вознаграждения и социального пакета работников?

13. Какие последствия для культуры организации имеет дифференцированная стратегия вознаграждения?

14. Каким образом плата за компетенции способствует достижению стратегических целей организации?

***Практические задания***

***Творческая задача 1***

Составьте анкету, адресованную работникам, для выяснения отношения их к смене профессии, побудительных мотивов, либо, наоборот, сдерживающих факторов, условий, требующихся для расширения профессиональной мобильности, стимулов освоения других профессий.

Подумайте, какая еще информация позволит руководству предприятия развивать у работников их профессиональную гибкость может не способствовать повышению эффективности использования нанятой рабочей силы, сохранению ее занятости на предприятии, функционирующем в нестабильной внешней среде.

***Типовая задача 1***

*Исходные данные.* Средняя списочная численность рабочих определена на I квартал в 835 чел., на II – 850 чел., III – 900 чел. и на IV – 910 чел. На начало планового периода предприятие имело 810 чел.

Ожидается, что выбытие рабочих по всем причинам на протяжении года составит: в I и II кварталах по 3 %, в III – 4%, в IV квартале – 1,5% от среднегодовой численности рабочих.

*Задание.* Определить дополнительную потребность предприятия в рабочей силе (поквартально) как плане вое задание отделу кадров по набору рабочих.

***Литература***

1. Кадровая политика и стратегия управления персоналом : учеб. практ. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности "Упр. персоналом" и "Менеджмент орг." / ред. А. Я. Кибанов. – Москва : Проспект, 2014. – 60 с.

2. Консультирование и коучинг персонала в организации : учеб. и практикум для бакалавров и магистратуры по экон. направлениям и специальностям / Нац. исслед. ун-т "Высш. шк. экономики" ; ред.: Н. В. Антонова, Н. Л. Иванова. – Москва : Юрайт, 2016. – 370 с.

3. Мелихов Ю. Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий (2-е издание) [Электронный ресурс]: учебно-практическое пособие / Мелихов Ю.Е., Малуев П.А. – Электрон. текстовые данные. – М. : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2017. – 193 c. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/57162.html>. – ЭБС «IPRbooks».

4. Ушакова О. А. Стратегическое планирование [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Ушакова О. А., Иневатова О. А., Дедеева С. А.— Электрон. текстовые данные. – Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2015. – 258 c. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/54161.html>. – ЭБС «IPRbooks»

5. Яхонтова Е. С. Стратегическое управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие / Яхонтова Е. С. – Электрон. текстовые данные. – М. : Дело, 2013. – 380 c. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/51101.html>. – ЭБС «IPRbooks».

**Тема 10. Стратегии управлении персоналом на разных стадиях развития организации**

***Практические занятия № 14-15***

**План**

1. Жизненный цикл организации как фактор стратегического управления персоналом.

2. Особенности стратегии управления персоналом на разных стадиях жизненного цикла организации.

3. Изменения организационной культуры на разных стадиях жизненного цикла организации.

4. Учет стадий жизненного цикла работника в процессе стратегического управления персоналом

***Контрольные вопросы для проверки уровня усвоения студентами теоретических положений по теме занятия***

1. В чем заключается жизненный цикл организации? Назовите критерии основных классификаций стадий жизненного цикла организации.

2. В чем отличие между стадиями и циклами развития? Как соотносятся жизненный цикл организации и жизненный цикл трудового коллектива?

3. Охарактеризуйте типы ценностных установок персонала организации.

4. Объясните соотношение организации и самоорганизации в управлении персоналом на различных этапах жизненного цикла организации.

5. Определите ключевые моменты жизненного цикла организации согласно подходом, предложенным И. Адизесом.

6. Какие требования предъявляются к управлению персоналом на разных стадиях жизненного цикла организации?

7. Какие типы изменений происходят в организации по мере прохождения нею этапов жизненного цикла?

8. В чем заключается роль организационно-кадрового аудита на стадии спада (кризиса)?

9. Определите роль и место профессиональной квалификации работников в соответствии с жизненным циклом организации.

10. В чем заключается система соучастия?

11. Как связаны между собой организационная культура и жизненный цикл организации?

12. Укажите характерные черты организационной культуры на разных этапах жизненного цикла организации.

13. Определите факторы изменений организационной культуры соответственно к жизненному циклу организации.

14. В чем заключается жизненный цикл работника?

15. Как влияет компетентность работника на динамику стадий его жизненного цикла?

16. Назовите этапы жизнедеятельности работника на одной должности.

***Практические задания***

***Творческая задача 1***

На основании теоретического материала постройте таблицу развития трудовой деятельности человека в зависимости от стадий жизненного цикла организации, в которой он реализует свой трудовой потенциал. Таблица должна отражать взаимосвязь развития индивидуального трудового потенциала работника с особенностями стратегии управления персоналом на разных стадиях жизненного цикла организации. Шаблон таблицы представлен ниже.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Этап жизненного цикла организации и его характеристика | Стратегия управления персоналом и ее характеристика | Этап трудовой деятельности работника и его характеристика |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

***Литература***

1. Кадровая политика и стратегия управления персоналом : учеб. практ. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности "Упр. персоналом" и "Менеджмент орг." / ред. А. Я. Кибанов. – Москва : Проспект, 2014. – 60 с.

2. Мелихов Ю. Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий (2-е издание) [Электронный ресурс]: учебно-практическое пособие / Мелихов Ю.Е., Малуев П.А. – Электрон. текстовые данные. – М. : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2017. – 193 c. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/57162.html>. – ЭБС «IPRbooks».

3. Ушакова О. А. Стратегическое планирование [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Ушакова О. А., Иневатова О. А., Дедеева С. А.— Электрон. текстовые данные. – Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2015. – 258 c. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/54161.html>. – ЭБС «IPRbooks»

4. Яхонтова Е. С. Стратегическое управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие / Яхонтова Е. С. – Электрон. текстовые данные. – М. : Дело, 2013. – 380 c. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/51101.html>. – ЭБС «IPRbooks».

**Тема 11. Оценка эффективности стратегического управления персоналом**

***Практические занятия № 16-17***

**План**

1. Цели, направления и сбалансированные показатели оценки эффективности стратегического управления персоналом.

2. Система показателей эффективности деятельности службы управления персоналом.

3. Методы повышения эффективности стратегического управления персоналом.

4. Зарубежный опыт повышения эффективности стратегического управления персоналом.

***Контрольные вопросы для проверки уровня усвоения студентами теоретических положений по теме занятия***

1. В чем заключается эффективность стратегического управления персоналом?

2. С какой целью составляется комплекс стратегических целей и показателей?

3. Назовите основные направления оценки системы стратегического управления.

4. В чем заключается суть сбалансированной системы показателей (ССП)?

5. Какими ключевыми процессами управляет система ССП?

6. Опишите проекции ССП в управлении персоналом.

7. Определите основные преимущества ССП.

8. В чем заключается суть опережающих показателей соответствия компетенций менеджменту?

9. Укажите наиболее действенные методы повышения эффективности стратегического управления персоналом.

10. В чем заключается суть программно-целевого метода управления?

11. Охарактеризуйте диалого-адаптивный метод управления персоналом.

12. Каким образом диалого-адаптивный метод управления персоналом усиливает гибкость управления и преодолевает управленческие патологии?

13. Опишите алгоритм диалого-адаптивного метода управления персоналом.

14. В чем заключается суть экономико-математических методов управления?

***Практические задания***

***Типовая задача 1***

В [отделе](http://www.smartcat.ru/Referat/ttbeqramgg/) [маркетинга](http://www.smartcat.ru/Referat/utaeqramhf/) крупного промышленного предприятия работает восемь человек. С целью повышения эффективности их труда, осуществления целенаправленной кадровой политики в области материального и морального стимулирования сотрудников, проведения аттестации, [организации](http://www.smartcat.ru/Referat/rtbeqramei/) служебного продвижения и повышения [квалификации](http://www.smartcat.ru/Referat/ltxeeramyo/) предпринята оценка результатов труда и деловых качеств работников. Для этого используется интегральный [коэффициент](http://www.smartcat.ru/Referat/ptoeframck/), комплексно учитывающий такие показатели, как профессиональные и личностные [качества](http://www.smartcat.ru/Referat/ctaeqrampx/), уровень [квалификации](http://www.smartcat.ru/Referat/ltxeeramyo/), сложность работ и результаты труда. Исходные [данные](http://www.smartcat.ru/Referat/utyepramhf/) для расчета комплексной оценки результатов труда и деловых качеств работников [отдела](http://www.smartcat.ru/Referat/ttbeqramgg/) [маркетинга](http://www.smartcat.ru/Referat/utaeqramhf/) приведены в таблице 1. Оценка признаков, определяющих профессиональные и личностные качества разных категорий работников, представлена в таблицах 2 и 3.

**Постановка задачи**

1. Оцените профессиональные и личностные качества сотрудников отдела маркетинга.

2. Оцените уровень квалификации работников.

3. Оцените сложность выполняемых работ.

4. Оцените результаты труда.

5. Дайте комплексную оценку результатов труда и деловых качеств работников отдела маркетинга.

*Таблица 1*

**Исходные данные для расчета комплексной оценки результатов труда и деловых качеств отдела маркетинга**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Должность, Ф.И.О. | Степень достижения признаков, определяющих профессиональные и личностные [качества](http://www.smartcat.ru/Referat/ctaeqrampx/) | | | | | | Уровень образования | Стаж работы по специальности (лет) | Степень проявления признаков, определяющих результаты труда | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 |
| 1 | Начальник [отдела](http://www.smartcat.ru/Referat/ttbeqramgg/)  Н.М. Иванов | 1,25 | 1,25 | 1,0 | 1,25 | 1,0 | - | высшее | 12 | 1,25 | 1,0 | 1,25 |
| 2 | Главный специалист  СИ. Ларин | 1,25 | 1,25 | 1,25 | 1,25 | 1,0 | 1,0 | высшее | 18 | 1,0 | 1,25 | 1,25 |
| 3 | Ведущий специалист  Л.В. Воронина | 1,25 | 1,25 | 1,0 | 1,0 | 1,25 | 1,0 | высшее | 10 | 1,25 | 1,25 | 1,0 |
| 4 | Специалист I [категории](http://www.smartcat.ru/Referat/btaeqramoy/)  Л.С. Сушков | 1,25 | 1,0 | 1,25 | 1,25 | 1,0 | 1,25 | высшее | 7 | 1,0 | 1,25 | 1,25 |
| 5 | Специалист I [категории](http://www.smartcat.ru/Referat/btaeqramoy/)  A.M. Зимина | 1,25 | 1,25 | 1,0 | 1,25 | 1,0 | 1,0 | высшее | 6 | 1,25 | 1,0 | 1,0 |
| 6 | Специалист II [категории](http://www.smartcat.ru/Referat/btaeqramoy/)  З.К. Сахарова | 1,0 | 1,0 | 1,25 | 0,75 | 1,0 | 1,0 | незаконченное высшее  (V курс) | 3 | 1,0 | 1,0 | 0,75 |
| 7 | Специалист II [категории](http://www.smartcat.ru/Referat/btaeqramoy/)  Н.И. Алексеев | 1,25 | 1,25 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,25 | незаконченное высшее  (IV курс) | 3 | 1,25 | 0,75 | 1,0 |
| 8 | Специалист II [категории](http://www.smartcat.ru/Referat/btaeqramoy/)  СВ. Зуева | 1,0 | 1,0 | 0,75 | 0,75 | 1,0 | 0,75 | среднее специальное | 2 | 1,0 | 0,75 | 1,0 |

*Таблица 3*

**Оценка признаков, определяющих профессиональные и личностные качества руководителя**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Признаки профессиональных и личностных качеств | Удельная значимость признаков в общей оценке деловых качеств | Оценка признаков с учетом удельной значимости | | |
| 0,75 | 1,0 | 1,25 |
| 1 | 2 | 3 | гр. 4 = гр. 3\*0,75 | гр. 5 = гр. 3\*1,0 | гр. 6 = гр. 3\*1,25 |
| 1 | Профессиональная компетентность – знание законодательных актов, руководящих и нормативных документов, широта профессионального кругозора | 0,27 | 0,2 | 0,27 | 0,34 |
| 2 | Способность оперативно и самостоятельно принимать обоснованные решения и отвечать за них, умение быстро и правильно реагировать на возникающие ситуации, аргументировано отстаивать свою точку зрения, оперативно принимать меры, направленные на ликвидацию или предупреждение наметившихся отклонений | 0,23 | 0,17 | 0,23 | 0,29 |
| 3 | Способность практически организовывать работу коллектива и направлять деятельность работников на осуществление поставленных задач (умение планировать и распределять работу между подчиненными, координировать и контролировать работу сотрудников) | 0,13 | 0,1 | 0,13 | 0,16 |
| 4 | Способность воспитывать у работников чувство ответственности за порученное дело, стимулировать творческую инициативу, направленную на повышение эффективности труда, рост квалификации, освоение новых технологий; умение создать в коллективе благоприятный морально-психологический климат, способность направлять деятельность подчиненных, поддерживать дисциплину, проявлять систематическую заботу о них | 0,12 | 0,09 | 0,12 | 0,15 |
| 5 | Способность работать в экстремальных условиях, выполнять работы, требующие аналитической оценки в процессе выработки и принятия нестандартных решений | 0,25 | 0,19 | 0,25 | 0,31 |

*Таблица 3*

**Оценка признаков, определяющих профессиональные и личностные качества специалиста**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Признаки профессиональных и личностных качеств | Удельная значимость признаков в общей оценке деловых качеств | Оценка признаков с учетом удельной значимости | | |
| 0,75 | 1,0 | 1,25 |
| 1 | 2 | 3 | гр. 4 = гр. 3\*0,75 | гр. 5 = гр. 3\*1,0 | гр. 6 = гр. 3\*1,25 |
| 1 | Профессиональная компетентность – знание законодательных актов, руководящих и нормативных документов, широта профессионального кругозора, умение работать с документами | 0,34 | 0,25 | 0,34 | 0,42 |
| 2 | Сознание ответственности за последствия своих действий, принимаемых решений | 0,17 | 0,13 | 0,17 | 0,21 |
| 3 | Способность четко организовывать и планировать выполнение порученных заданий, умение рационально использовать рабочее время, сосредоточиться на главном | 0,12 | 0,09 | 0,12 | 0,15 |
| 4 | Способность выполнять должностные функции самостоятельно, без помощи руководителя или старшего по должности | 0,10 | 0,07 | 0,10 | 0,12 |
| 5 | Творческий подход к решению поставленных задач, активность и инициатива в освоении новой компьютерной и информационной технологий, способность быстро адаптироваться к новым условиям и требованиям | 0,10 | 0,07 | 0,10 | 0,12 |
| 6 | Способность сохранять высокую работоспособность в экстремальных условиях | 0,17 | 0,13 | 0,17 | 0,21 |

***Литература***

1. Знаменский, Д. Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации : учеб. для бакалавриата и магистратуры : для студентов вузов, обучающихся по экон. направлениям и специальностям / Д. Ю. Знаменский, Н. А. Омельченко ; ред. Н. А. Омельченко ; Гос. ун-т упр., Рос. акад. народ. хоз-ва и гос. службы при Президенте РФ. – Москва : Юрайт, 2016. –365 с.

2. Кадровая политика и стратегия управления персоналом : учеб. практ. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности "Упр. персоналом" и "Менеджмент орг." / ред. А. Я. Кибанов. – Москва : Проспект, 2014. – 60 с.

3. Мелихов Ю. Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий (2-е издание) [Электронный ресурс]: учебно-практическое пособие / Мелихов Ю.Е., Малуев П.А. – Электрон. текстовые данные. – М. : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2017. – 193 c. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/57162.html>. – ЭБС «IPRbooks».

4. Ушакова О. А. Стратегическое планирование [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Ушакова О. А., Иневатова О. А., Дедеева С. А.— Электрон. текстовые данные. – Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2015. – 258 c. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/54161.html>. – ЭБС «IPRbooks»

5. Яхонтова Е. С. Стратегическое управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие / Яхонтова Е. С. – Электрон. текстовые данные. – М. : Дело, 2013. – 380 c. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/51101.html>. – ЭБС «IPRbooks».

**3. Методические рекомендации к самостоятельной работе студентов по темам дисциплины**

**3.1. Теоретические вопросы, выносимые на самостоятельное изучение**

**Тема 1. Методология стратегического управления персоналом**

1. Сравнительный анализ научных взглядов на стратегическое управление персоналом.

2. Стратегическое управление персоналом организации как учебная дисциплина, теория, искусство и практика.

**Тема 2. Сущность и виды стратегии управления персоналом**

1. Виды и классификационные признаки стратегий управления персоналом.

**Тема 3. Стратегическая роль службы управления персоналом**

1. Менеджер по персоналу в управленческой команде стратегического менеджмента.

2. Бюджетирование и контроль расходов на управление персоналом.

**Тема 4. Взаимосвязь стратегии развития организации и стратегии управления персоналом**

1. Задача службы управления персоналом по обеспечению соответствия и гибкости стратегии управления персоналом.

**Тема 5. Стратегический анализ управления персоналом**

1. SWOT-анализ управления персоналом организации.

**Тема 6. Анализ стратегических возможностей лидерства, команды и организации**

1. Диагностика организации на готовность к внедрению стратегического управления персоналом.

**Тема 7. Процесс стратегического управления персоналом**

1. Реализация стратегии управления персоналом.

**Тема 8. Организация стратегии управления персоналом**

1. Стратегии развития трудовых отношений.

**Тема 9. Функциональные стратегии управления персоналом**

1. Понятие стратегической мотивации.

2. Стратегия вознаграждения.

**Тема 10. Стратегии управлении персоналом на разных стадиях развития организации**

1. Учет стадий жизненного цикла работника в процессе стратегического управления персоналом

**Тема 11. Оценка эффективности стратегического управления персоналом**

1. Зарубежный опыт повышения эффективности стратегического управления персоналом.

**3.2. Практические задания, выносимые на самостоятельную работу студентов**

**Тема 1. Методология стратегического управления персоналом**

***Творческая задача 1***

*Исходные данные.* Олег Назаров – директор филиала крупного российского коммерческого банка. Филиал был образован на базе местного коммерческого банка. Один из приоритетов Олега - создание системы управления персоналом. Банк известен в стране как один из лидеров в области применения новых методов управления человеческими ресурсами – психологического тестирования, платы за знания, индивидуального планирования карьеры сотрудников.

Работая в течение двух недель по 12 часов в сутки, Олег пытался, в том числе изучить систему управления персоналом, принятую в филиале. В результате удалось выяснить, что подбор новых сотрудников осуществлялся исключительно через знакомых, в филиале не имели представления о планировании карьеры, аттестации, подготовке резерва руководителей.

Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями подразделений. Сотрудники получают сдельную заработную плату, а административный персонал – должностные оклады и ежемесячные премии, составляющие до 35% от оклада.

*Задание:*

1. Существует ли в описанной ситуации потребность в изменении системы управления персоналом? Если "да", то почему?

2. Предложите систему управления персоналом для данной организации (какие основные процессы она должна поддерживать и на каких принципах строиться?).

3. Предложите программу по ее внедрению с перечнем конкретных мероприятий, которые необходимо осуществить.

4. Какими должны быть роль и позиция самого Олега Назарова? Какие шаги он должен предпринять лично?

**Тема 2. Сущность и виды стратегии управления персоналом**

***Творческая задача 1***

Составить схему, отражающую виды стратегий управления персоналом, сгруппированные по их классификационным признакам.

**Тема 3. Стратегическая роль службы управления персоналом**

**Творческая задача 1**

*Исходными данными*для решения задачи является перечень функций службы управления персоналом, причем этот перечень составлен в свободной последовательности без соблюдения логической взаимосвязи между функциями.

*Перечень функций службы управления персоналам:*

- обеспечение потребности в персонале;

- использование персонала;

- анализ маркетинговой информации;

- разработка системы целей управления персоналом;

- определение содержания труда на каждом рабочем месте;

- выбор путей покрытия потребности в персонале;

- адаптация персонала;

- определение функций и организационной структуры службы управления персоналом;

- формирование системы управления персоналом;

- планирование качественной и количественной потребности в персонале;

- отбор персонала;

- определение потребности в персонале;

- производственная социализация персонала;

- мотивация трудовой деятельности;

- управление карьерой персонала;

- высвобождение персонала;

- определение содержания и процесса мотивации;

- деловая оценка персонала;

- использование денежных и неденежных побудительных систем;

- развитие персонала;

- организация обучения персонала.

*Постановка задачи.*Расставить перечисленные функции в логической Последовательности, сгруппировав их в отдельные подсистемы.

**Тема 4. Взаимосвязь стратегии развития организации и стратегии управления персоналом**

***Творческая задача 1***

Составить схему распределения задач и функциональных обязанностей между работниками и подразделениями службы управления персоналом при условии реализации в организации предпринимательской стратегии управления персоналом.

***Творческая задача 2***

Составить схему распределения задач и функциональных обязанностей между работниками и подразделениями службы управления персоналом при условии реализации в организации стратегии динамического роста.

***Творческая задача 3***

Составить схему распределения задач и функциональных обязанностей между работниками и подразделениями службы управления персоналом при условии реализации в организации стратегии прибыльности.

***Творческая задача 4***

Составить схему распределения задач и функциональных обязанностей между работниками и подразделениями службы управления персоналом при условии реализации в организации ликвидационной стратегии управления персоналом.

***Творческая задача 5***

Составить схему распределения задач и функциональных обязанностей между работниками и подразделениями службы управления персоналом при условии реализации в организации циклической стратегии управления персоналом.

**Тема 5. Стратегический анализ управления персоналом**

***Творческая задача 1***

*Исходные данные****.*** По конкурсу на должность заместителя директора коммерческого предприятия был принят демобилизованный из рядов российской армии старший лейтенант Андрей Петров. Красивый мужчина, женат, 28 лет, образование высшее, дисциплинированный, энергичный, имеет опыт работы в снабжении. При приеме на работу была проведена профессиональная оценка знаний и умений: хорошо выполнил задание по разработке бизнес-плана на проведение коммерческой операции. Честно признал, что все человеческое ему не чуждо, но на работе будет соблюдать правила взаимоотношений на предприятии. С ним был заключен контракт на три года.

Коллектив предприятия был небольшой – всего 16 человек, достаточно молодой (средний возраст 32 года) и состоял из квалифицированных сотрудников, в том числе 2 симпатичных женщин: юрисконсульт Александра и секретарь Даша. Андрей быстро вошел в коллектив и стал душой компании. Наиболее близкие отношения сложились у него с телохранителем директора Петром, который уже год работал на предприятии. Андрей активно включился в работу по купле-продаже автомобилей марки «ГАЗ», и объемы продаж за квартал выросли на 28%. С каждой операции он получал хорошее вознаграждение в размере 6% от выручки. Он был нежадный, денег вполне хватало на семью и удовольствия. Первое время он четко соблюдал философию предприятия, запрещающую выпивку в рабочее время и интимные отношения между сотрудниками. Порядок на предприятии четко поддерживал энергичный директор Вячеслав, основатель предприятия и его совладелец. Ближайшими помощниками были заместитель директора Владимир, секретарь Даша и юрисконсульт Александра.

Дела на предприятии шли успешно, за квартал прибыль составила свыше 60000 долл. Фирма искала новых поставщиков иномарок, и директор решил уехать для изучения рынка и опыта дилерской работы в длительную командировку в Германию. Юрисконсульт Александра должна была сопровождать директора в командировке, так как знала немецкий язык, однако в последний момент отказалась, ссылаясь на семейные обстоятельства (у нее был ревнивый муж). Два года назад у Вячеслава с Александрой возник роман, одно время они даже подумывали о создании своей семьи, но потом решили подождать, так как в обеих семьях были дети. На работе их отношения не афишировались, хотя некоторые сотрудники догадывались. Во время командировки обязанности директора выполнял заместитель директора Владимир – знающий и образованный, с большим опытом, компанейский, широкой души человек. Он был ближайшим другом директора, который для него был сдерживающим фактором.

Зарубежная командировка директора была успешной, удалось заключить ряд выгодных контрактов на поставку подержанных иномарок «BMW» и «Audi» в Россию. В коротких сеансах телефаксной связи директор получал информацию, что дела на фирме идут хорошо. Шел конец 2013 года. Российское правительство внезапно ввело большие таможенные пошлины на поставку иномарок. Возвращение директора на предприятие было встречено с радостью всем коллективом. Дела на фирме по продаже автомобилей «ГАЗ» шли успешно, и коллектив упросил не горевать о ставшем невыгодным зарубежном контракте. Включившись в оперативное управление, директор не сразу обратил внимание на ряд внешне не связанных обстоятельств.

Так, анализируя годовой баланс, в начале февраля он обнаружил, что вместо прибыли 60000 долл., предприятие имеет убытки в размере 22000долл., при росте объемов продаж и товарных запасов по сравнению с предыдущим годом. Выросли расходы на сбыт продукции, складские и представительские расходы. По коммерческому подразделению Андрея все расходные документы были в порядке и подписаны Владимиром. В откровенной беседе с Вячеславом он признал, что в отсутствие директора «молодежь подружилась», часто обедали с шампанским с его участием: так получилось, что осенью на фирме было много дней рождения. Большие подотчетные суммы, взятые в кассе, числились за Андреем, который брал их на проведение коммерческих операций, и сказал, что скоро отчитается.

Другой тревожный сигнал возник после празднования 8 марта, который все сотрудники отмечали в ресторане. Директору на следующий день позвонила мать Александры и спросила, где ее дочь. В семье скандал, так как Александра не ночевала дома. Директор вспомнил, что молодежная группа: Андрей, Петр, Александра и Даша, оставалась в ресторане после его ухода.

После праздников откровенный разговор с Петром не получился; он утверждал, что они провели ночь в разных местах и с девушками не были. Хотя подозрение росло, но директор продолжал доверять своим помощникам. Он твердо следовал правилу «не пойман – не вор». Настораживало и то обстоятельство, что отношения с Александрой стали более прохладными, хотя на работе она вела себя внешне также. Главный бухгалтер предложил сделать внеплановую ревизию склада, чтобы определить источники убытков и списания с Андрея недостающих сумм.

Ревизия выявила целый ряд нарушений.

1. Крупная недостача запасных частей и их «пересортица» на складе предприятия, который находился в другой части города.

2. Завышенные складские и снабженческие расходы, не подтвержденные документами («липовые» акты и чеки).

3. Растрата подотчетных сумм, взятых на приобретение запасных частей и полученных от покупателей за поставленные товары.

Все эти операции проходили через заместителя директора Андрея. Акт ревизии он подписал и заверил, вернет деньги в месячный срок. Через неделю Андрей подал заявление об увольнении по собственному желанию, не возвращая деньги и не приходя на работу. За ним числилось около 12000 долл. Телохранитель Петр обещал принять меры, но он уже вышел из доверия директора, надежда на его помощь была минимальной. Директор дал задание юрисконсульту оформить дело о взыскании долга в народный суд. Ознакомившись с бухгалтерскими документами, Александра расплакалась и призналась директору: «Незадолго до Вашего отъезда в Германию Андрей начал ухаживать за мной, подарил золотое кольцо и дорогое платье, угощал шампанским, был такой остроумный и ласковый, и я в него влюбилась. К нашей компании присоединились Петр и Даша. Вы же знаете, она живет одна. Поэтому я отказалась ехать с Вами в Германию, ьсославшись на ревнивого мужа. После Вашего отъезда порядок в фирме стал свободный, и началась веселая жизнь. Мы веселились в компании вчетвером, часто выпивали на работе. В офисе мы старались быть сдержанными в чувствах, работали хорошо, поэтому сослуживцы сразу не обратили внимания. Некоторые догадывались, но Вам не сказали, боялись, что Вы нас уволите. Ваш заместитель Владимир догадывался, но ведь он и сам не прочь поразвлечься. За все платил Андрей, говоря, что у него имеются средства на представительские расходы, а Петр жадный, пил за чужой счет и никогда не платил. Вам он, конечно, ничего не сказал. Простите меня Христа ради, но я не знала, что Андрей растратил такие деньги. Куда он их дел?»

Последующий анализ показал, что заместитель директора Владимир и главный бухгалтер Ирина к растрате денег не имеют прямого отношения. Ирина снизила бдительность под влиянием обаяния Андрея и традиционной обстановке доверия в фирме и подписывала иногда чистые бланки доверенностей. Юрисконсульт Александра, секретарь Даша и телохранитель Петр по документам не проходили, хотя принимали участие во всех «мероприятиях».

*Задание.*

1. Сформулируйте проблему, описанную в данной ситуации

2. Какие люди участвовали в событии? Краткое описание (возраст, должность, профессия, достоинства, недостатки). Описания обязательно

подкрепляем фактами из ситуации. Необоснованных заключений не даем.

3. Есть ли в организации конфликтная ситуация? Если есть, опишите суть конфликта.

4. Дайте анализ участия каждого работника в организации в сложившейся ситуации.

5. Определите основного виновника сложившейся ситуации.

6. Выберите, с точки зрения руководства фирмы, и предложите конкретный план действий для решения основной проблемы, сформулированной в ситуации. Направления действий могут охватывать возможные кадровые и финансовые решения, структурную перестройку, улучшение качества за счет каких-либо факторов, изменения в мотивации и оплате труда.

**Тема 6. Анализ стратегических возможностей лидерства, команды и организации**

**Творческая задача 1**

Вице-президент по производству Барбара Расселл шла на ежемесячное собрание работников компании с легким сердцем и надеждой, какой не испытывала уже давно. Новый, динамичный исполнительный директор компании должен был объявить о начале эпохи наделения властью в *Electra-Quick* – публичной компании, не так давно лидировавшей по объемам производства и реализации электротоваров и принадлежностей. Но в последние годы на компанию обрушился целый град проблем: из-за внутренней и зарубежной конкуренции сократилась доля рынка, новые разработки почти отсутствовали, между некоторыми отделами (например, производства и сбыта) какие-либо связи фактически отсутствовали, уровень морального состояния работников упал до небывало низкой отметки, а сами сотрудники активно подыскивали себе места в других компаниях. В общем, порция надежды была необходима, как глоток воздуха.

Новый глава компании Мартин Гриффин, приглашенный специально для того, чтобы возглавить ее возрождение, открыл собрание следующими словами: «Мы сталкиваемся с растущей конкуренцией, значит, нам нужны новые идеи, новая энергия, новое настроение – только так мы сможем восстать из пепла. И источником возрождения станете вы, каждый из вас».

Далее он объяснил, что компания наделения властью включает предоставление работникам информации о состоянии дел в фирме и возможности творческого подхода к работе как поодиночке, так и в компании с коллегами. М.Гриффин объявил о начале новой эры доверия и кооперации. Слушая его, Барбара чувствовала самый настоящий душевный подъем, но стоило ей оглянуться по сторонам, и она увидела, что окружающие, в том числе и ее друг Гарри, недоверчиво закатывают глаза. «Очередная порция корпоративной чепухи, – сказал Гарри позже. – Сначала они упрощают, потом ударяются в реинжиниринг, когда ничего не получается, начинают реструктурировать. Теперь вот Марин пропагандирует делегирование, хотя всего-то и надо, что упорно трудиться и немножечко верить в отдавших компании многие годы людей. Однажды мы уже сделали ее великой, сможем и снова. Лишь бы никто не мешал».

Гарри работал инженером-технологом и провел в *Electra-Quick* уже более 20 лет. Барбара знала, насколько он лоялен к компании. И в то же время она была уверена, что Гарри и многие другие, такие же, как он, будут помехой в реализации идеи наделения властью.

Руководство компании сформировало из менеджеров несколько команд, каждая из которых должна была предложить свои идеи по внедрению новой инициативы. Барбара с энтузиазмом отнеслась к назначению на роль лидера производственной команды, решив заняться оптимизацией поставок готовой продукции в магазины. Команда успешно выполняла рабочие задачи, доверие между участниками крепло. Иногда они работали над своим проектом по ночам и по выходным. Участники команды гордились своими идеями, инновационными, но достижимыми: позволить менеджеру сопровождать товар от проектирования до продажи конечным покупателям, позволить продавцам принимать к возврату товар стоимостью до $500 без каких-либо промедлений, снабжать торговых работников информацией о новых разработках, организовать краткосрочную ротацию кадров между отделами производства и сбыта, чтобы их сотрудники поближе познакомились с работой друг друга.

Когда представители команды выступали со своими предложениями перед советом руководителей отделов, М. Гриффин слушал их с большим энтузиазмом. Однако через некоторое время он вынужден был уйти, так как нужно было срочно обсуждать сделку с одной крупной сетью магазинов электротоваров. В отсутствие Мартина начальники отделов тут же выстроили «стену сопротивления». Директор по персоналу заявил, что идея ротации кадров будет означать конец только что выработанной классификации работ в компании. Представитель финансового отдела однозначно сказал, что возможность возврата товара на сумму $500 –золотая жила для недобросовестных покупателей и продавцов. В юридическом отделе усомнились в продуманности идеи о предоставлении информации о будущих разработках –а как же промышленный шпионаж?

Члены команды были шокированы. Позже, когда Барбара размышляла о произошедшем, она нашла несколько вариантов выхода из сложившейся ситуации: держать рот на замке; воспользоваться возможностью и усомниться в честности намерений М.Гриффина в отношении наделения властью; незаметно «проталкивать» реформы и искать поддержку у других команд. И наконец, у нее оставалась возможность начать поиск работы в других фирмах. Нет, уходить из *Electra-Quick* ей хотелось меньше всего.

*Вопросы****.***

1. Как высшему руководству следовало подойти к реформированию Electra-Quick? Что можно сделать сейчас, чтобы возродить идею наделения властью?

2. Могли ли Барбара и ее команда избежать проблем с непониманием со стороны руководителей отделов, и если да, то каким образом?

3. Как бы вы поступили, окажись вы на месте Барбары Расселл? Почему именно так?

**Тема 7. Процесс стратегического управления персоналом**

***Творческая задача 1***

Составить схему, отражающую цели и задачи стратегии управления персоналам на разных этапах ее реализации.

**Тема 8. Организация стратегии управления персоналом**

***Творческая задача 1***

Составить сравнительную таблицу стратегий развития трудовых отношений (стратегия позитивного психологического контракта; стратегия приверженности персонала; стратегия создания политик доверия).

**Тема 9. Функциональные стратегии управления персоналом**

***Типовая задача 1***

*Исходные**данные.*Руководитель отдела продаж компании ООО«Компьютерный мир», занимающейся реализацией компьютерных программ, только что получил прогноз объема продаж на следующий год, согласно которому реализация должна увеличиться на 20% (в постоянных ценах) и составить 25 млрд. рублей. Увеличение ожидается за счет 10%-го расширения существующего направления – продаж целевых программ, разрабатываемых по заказам организаций, а также за счет реализации программ, созданных для массового рынка. В отделе продаж ООО «Компьютерный мир»работают 7 коммерческих агентов, 3 ассистента и одного секретарь. Каждый агент осуществляет продажи на закрепленной за ним территории, ассистент оказывает техническую поддержку двум агентам, секретарь отвечает за телефонные звонки, ведет общую корреспонденцию и т.д. Все агенты имеют высшее техническое образование, однако, не являются программистами. За текущий год объем реализации ООО«Компьютерный мир»вырос на 30%, а численность сотрудников отдела продаж увеличилась на 2 агента и одного ассистента.

*Постановка задачи.* Определите потребности отдела продаж в человеческих ресурсах на следующий год.

**Тема 10. Стратегии управлении персоналом на разных стадиях развития организации**

***Творческая задача 1***

Обосновать выбор стратегии управления персоналом для организации находящейся на стадии упадка. Результаты представить в виде таблицы.

***Творческая задача 2***

Обосновать выбор стратегии управления персоналом для организации находящейся на стадияи расцвета. Результаты представить в виде таблицы.

**Тема 11. Оценка эффективности стратегического управления персоналом**

***Типовая задача 1***

Вы – начальник отдела авиационных перевозок. В течение календарного года Вы направляли на повышение квалификации работников отдела, в то время как руководители других структурных подразделений не уделяли внимания повышению квалификационного уровня своих сотрудников. В конце года руководство авиакомпании требует от Вас обосновать целесообразность расходования средств на повышение квалификации.

*Задание.* Оценить годовой экономический эффект от увеличения объема прибыли авиакомпании в результате повышения квалификации работников отдела авиационных перевозок на основании данных таблицы.

*Таблица 1*

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | Значение показателя |
| Средняя производительность труда работников отдела, которые не прошли повышение квалификации, тыс. руб. | 210 |
| Средняя производительность труда работников отдела, которые прошли повышение квалификации, тыс. руб. | 285 |
| Численность работников, прошедших повышение квалификации, чел. | 10 |
| Рентабельность реализованной продукции и услуг работников отдела, % | 11 |

**4. Методические рекомендации к выполнению**

**курсовой работы**

**Основные этапы выполнения курсовой работы**

Курсовая работа выполняется на основе углубленного изучения действующего законодательства Российской Федерации по вопросам деятельности предприятий и организаций, специальной отечественной и зарубежной литературы, передового опыта по проблеме, которая изучается, а также результатов проведенных студентом собственных исследований реального объекта.

Подготовка курсовой работы предусматривает следующие основные этапы выполнения:

1. Выбор направления и темы исследования, утверждение темы.

2. Определение объекта, предмета, цели и задач исследования.

3. Разработка источников вторичной информации, формирование общей концепции исследования, методических подходов и инструментария, составление рабочего плана курсовой работы.

4. Формирование теоретико-методологических основ исследуемой проблемы, обобщение существующих концепций, изучение эволюции подходов к решению проблемы, систематизация современных взглядов отечественных и зарубежных ученых.

5. Сбор фактического материала на объекте исследования, экономическая диагностика объекта исследования, углубленный анализ и оценка показателей, характеризующих предмет исследования.

6. Обоснование направлений решения проблемы, которая исследуется, поиск средств преодоления препятствий их реализации, экономическое обоснование целесообразности внедрения.

7. Изложение результатов исследования в текстовой форме, подготовка введения, заключения, приложений, составление списка использованных источников и литературы.

8. Оформление курсовой работы.

9. Подготовка к защите.

10. Защита курсовой работы.

Примерный перечень тем курсовых работ приведен в приложении 1.

**Требования к курсовой работе**

Курсовая работа должна характеризоваться логичностью, доказательностью, аргументированностью и содержать:

- углубленный всесторонний анализ уровня освещения проблемы, исследуемой в научной профессиональной литературе;

- элементы самостоятельного исследования, экономический анализ объекта и предмета исследования;

- обоснованные предложения по совершенствованию деятельности объекта, который исследуется.

Курсовая работа должна иметь надлежащее оформление и все необходимые сопроводительные документы Работа должна быть выполнена и представлена на выпускающую кафедру в срок, предусмотренный графиком учебного процесса. Курсовая работа, которая не соответствует требованиям по содержанию и оформлению, утвержденной теме, написанный без соблюдения утвержденного плана, не содержит теоретико-методологической части, экономических расчетов, обоснованных предложений, к защите не допускается.

**Определение объекта и предмета курсовой работы, составление рабочего плана исследования**

Объектом, по материалу которого будет выполняться курсовая работа, является организация любой формы собственности, имеющая самостоятельную отчетность.

Предметом исследования может быть:

- система управления персоналом организации;

- организационная и корпоративная культура организации;

- одна из функций управления персоналом организации (кадровое планирование, организация набора и отбора персонала, организация труда персонала, управление вознаграждением персонала, оценка и аттестация персонала, профессиональное развитие и движение персонала, высвобождение персонала, социальное партнерство).

С помощью руководителя, исходя из темы, цели, объекта и предмета исследования, студент составляет (рабочий план) курсовой работы. План должен предусматривать вопросы, раскрывающие содержание темы.

**Обработка информационных источников**

В соответствии с темой студент самостоятельно или по рекомендации научного руководителя выбирает литературные источники (монографии, учебники, авторефераты кандидатских и докторских диссертаций, брошюры, статьи в научных изданиях, тезисы научных конференций и т.п.). Целесообразно руководствоваться при этом традиционной логикой изучения литературных источников:

- общее ознакомление с публикацией в целом и ее содержанием;

- чтение текста последовательно или выборочно;

- выписки (копирование) материалов, непосредственно касающихся темы;

- критическая оценка выбранных материалов;

- формирование соответствующего фрагмента текста курсовой работы.

Написание курсовой работы предусматривает изучение действующего законодательства, нормативных документов соответствующих министерств и других органов управления по вопросам, связанным с темой курсового проекта. Целесообразно также использовать статистические материалы Российского комитета статистики. Особое внимание целесообразно обратить на изучение материалов, опубликованных в периодической печати (газеты и журналы профессионального направления), где подаются современные результаты научных исследований. На современном этапе развития общества важным источником вторичной информации становится сеть Интернет. При заимствовании определений, цитат и т. д., в тексте курсового проекта необходимо делать соответствующие ссылки. При выполнении курсовой работы студент должен проработать не менее 30 информационных источников.

**Сбор и обработка фактического материала**

Курсовая работа должна выполняться с использованием научных источников и фактического материала, который отражает деятельность предприятия или организации, являющейся объектом исследования. Источником информации являются плановые и фактические показатели хозяйственной деятельности, статистическая и бухгалтерская отчетность, приказы, распоряжения, результаты наблюдений, опросов и т.п. Особое значение имеет правильное обобщение накопленного фактического материала, группировка и обработка данных, на основе которых проводится анализ и обосновываются собственные предложения по совершенствованию деятельности.

**Содержание и объем курсовой работы**

Курсовая работа должна иметь объем 40-45 страниц печатного текста (без учета таких разделов, как «Список использованных источников» и «Приложения»).

Содержание курсовой работы определяется его темой и отражается в плане, разработанном с помощью научного руководителя. Курсовая работа должна содержать:

- титульный лист;

- содержание;

- перечень условных сокращений (при необходимости);

- ведение;

- основную часть;

- заключение;

- список использованных источников и литературы;

- приложения (при необходимости).

Титульный лист (приложение 2) содержит наименование высшего учебного заведения, фамилию, имя и отчество, и другие сведения об авторе, тему курсовой работы со ссылкой на объект исследования, фамилию, ученое звание (должность) научного руководителя, город и год. Завершенную и оформленную должным образом курсовую работу обязательно подписывают автор и научный руководитель на титульной странице.

Содержание содержит наименование и номера начальных страниц вступления всех разделов и подразделов, заключения, списка использованных источников и литературы, приложений.

Если в курсовой работе предпринята специфическая терминология или малоизвестные сокращения, новые символы, обозначения и т.п., то их перечень следует представить в виде отдельного списка, который размещают перед вступлением. Перечень надо печатать двумя колонками, в которых слева в алфавитном порядке приводят сокращения, справа – их расшифровку. Независимо от этого с первого появления этих элементов в тексте курсовой работы приводят их расшифровку.

Введение раскрывает сущность проблемы исследования, основания и исходные данные для разработки темы, обоснование необходимости исследования. Во введении отражают:

- актуальность темы;

- степень научной разработанности темы;

- объект исследования ;

- предмет исследования (определяется тот аспект управления, подлежит исследованию в пределах определенного объекта);

- цели и задачи работы (цель, как правило, тесно переплетается с темой работы; решение задач позволяет исследователю достичь цели);

- методы исследования (подается перечень методов научных исследований, которые были использованы в работе);

- теоретическая и методологическая база исследования (приводится обобщенный перечень источников информации, которые положены в основу исследования);

- практическое значение полученных результатов (отмечают, где и каким образом могут быть использованы результаты исследования);

- структура работы (приводят общий объем работы, структуру, количество таблиц, рисунков и приложений).

Объем вступления не должен превышать 7-8 страниц.

Основная часть курсовой работы состоит из трех разделов: теоретико-методологического, аналитического, рекомендационного. В конце каждого раздела подают выводы с кратким изложением приведенных в разделе научных и практических результатов.

В ***первом разделе*** обосновывается теоретическая база выбранной проблемы, дается обзор литературных источников, новых разработок, опубликованных статистических данных со ссылкой на источники, другой информации, связанной с темой. На основе изучения научной, учебно-методической литературы раскрываются подходы различных авторов к решению проблемы, показывается, в чем заключается сходство, а в чем – различие их взглядов, а также обосновываются собственные взгляды на проблему. В этом разделе дается оценка действующих законов, постановлений, указов и других официально распорядительных документов, нормативной и справочной базы по исследуемой проблеме. Раскрывается собственное понимание этой базы, обосновываются необходимость, целесообразность отдельных документов.

Теоретическое обоснование, суть, значение, классификационные характеристики, история и современные тенденции предмета исследования, методические подходы должны иметь определенные элементы полемичности, утвердительной собственной позиции относительно выбранных методов исследования, что позволяет перейти к следующему разделу – конкретному аналитическому исследованию.

Желательно иллюстрировать текст графическими материалами и схемами, графиками, диаграммами и т. п. Рекомендуемый объем первого раздела 10-12 страниц.

***Второй раздел*** – аналитический. В этом разделе приводится описание объекта исследования, характеристика современного состояния исследуемой темы на объекте исследования, проводится диагностирование деятельности предприятия или организации относительно выбранного направления исследования, основательный анализ с использованием накопленного фактического материала и с привлечением всех теоретических знаний, определенного методического инструментария. Анализ обязательно должен корреспондировать с методологическим материалом, раскрытым в предыдущем разделе.

Все аналитические расчеты, таблицы, графики, диаграммы должны сопровождаться толкованием и выводами, которые позволяют определить сущность управленческих процессов, их особенности, тенденции, создать базу для выявления неиспользованных резервов. Анализ проблемы должен осуществляться с учетом факторов позитивного и негативного действия. Текст следует иллюстрировать реальными документами, которые приводятся в приложениях.

Для выполнения второго раздела студент должен собрать фактические данные в организации. Источником информации являются плановые и фактические показатели хозяйственной деятельности, статистическая и бухгалтерская отчетность, приказы, распоряжения, результаты наблюдений, опросов и обследований и других методов сбора первичной информации.

Особое значение имеет правильное обобщение накопленного фактического материала, группировка и обработка данных, на основе которых проводится квалифицированный анализ, обосновываются предложения.

Рекомендуемый объем второго раздела 13-18 страниц.

***Третий раздел*** – рекомендационный. Задачей третьего раздела является разработка конкретных рекомендаций, предложений, моделей управления параметрами развития и деятельности предприятия или организации на базе основных теоретических положений, методических подходов, методического инструментария, изложенные в первом разделе, а также выводов проведенного во второй главе исследования. В этой части приводится обоснование мероприятий по улучшению деятельности объекта. Система мероприятий логически вытекает из теоретической и аналитической частей и направлена на преодоление противоречий между реальным и желаемым состояниями объекта с учетом индивидуальных задач, то есть конкретные меры (предложения, рекомендации и т.п.) должны направляться на обеспечение показателей экономического роста.

Все предложения и рекомендации по повышению совершенствованию стратегии управления персоналом организации должны быть обоснованы и коррелировать с анализом, проведенным во втором разделе. Практическое значение предложений и рекомендаций должно быть подтверждено экономическими расчетами и определения эффекта и эффективности, которые ожидаются от внедрения. В расчетах для обоснования предложений возможно использование ПЭВМ.

Рекомендуемый объем третьего раздела 13-15 страниц.

***Заключение*** является кратким изложением итогов проведенного исследования. Именно здесь кратко приводятся наиболее важные теоретические положения, содержащие формулировки решенной проблемы, оценка результатов исследования с точки зрения соответствия цели курсовой работы и поставленным во введении задачам, предложения по совершенствованию исследуемого направления деятельности предприятия или организации, которые детально обосновано в третьем разделе. Объем заключения не должен превышать 5-6 страниц.

Список использованных источников (не менее 30 наименований) должен содержать все информационные источники, которые были использованы студентом в процессе исследования.

Приложения должны содержать информационные материалы, составляющие базу аналитических исследований в соответствии с выбранной темой: устав предприятия; положения о функциональных подразделениях; должностные инструкции специалистов; штатное расписание; формы бухгалтерской и статистической отчетности; договоры с поставщиками; рекламные материалы; организационно-распорядительные документы: приказы, распоряжения, инструкции. Кроме того, в приложения целесообразно включать вспомогательный материал, необходимый для полноты восприятия курсового проекта: промежуточные математические доказательства, формулы, расчеты; таблицы вспомогательных цифровых данных; инструкции, методики, описание алгоритмов и программ решения задач на ЭВМ, разработанные в процессе выполнения курсового проекта; иллюстрации вспомогательного характера. На все приложения должны быть сделаны обязательные ссылки в основном тексте работы.

**Оформление курсовой работы**

Курсовую работу печатают на компьютере на одной стороне листа белой бумаги формата А4 (210x297 мм) через полуторный межстрочный интервал. При компьютерном наборе используют шрифт Таймс New Roman текстового редактора Word, размер 14 обычной жирности.

Текст печатают, оставляя поля следующих размеров: левое – 25-30 мм, правое – 10-15 мм, верхнее и нижнее – 20-25 мм. Шрифт должен быть четким, черного цвета, с одинаковой плотностью текста.

Язык курсовой работы – государственная, стиль – научный, четкий, без орфографических и синтаксических ошибок, последовательность – логическая.

Прямое переписывание в работе материалов из литературных источников недопустимо.

Опечатки, описки и графические неточности можно исправить подчисткой или закраской корректором и нанесением на том же месте исправленного текста (фрагмента рисунка) чернилами или пастой черного цвета с плотностью, близкой к основному тексту.

Заголовки структурных частей курсовой работы СОДЕРЖАНИЕ, ПЕРЕЧЕНЬ УСЛОВНЫХ СОКРАЩЕНИЙ, ВВЕДЕНИЕ, РАЗДЕЛ, ЗАКЛЮЧЕНИЕ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ОСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ, ПРИЛОЖЕНИЯ печатают жирным шрифтом заглавными буквами симметрично тексту. Точку в конце заголовка не ставят. Расстояние между заголовками и текстом должно составлять 2-3 интервала.

Каждую структурную часть курсовой работы следует начинать с новой страницы.

Нумерацию страниц без точки после нее размещают в правом верхнем углу листа. Первой страницей работы является титульный лист. На титульном листе номер не ставят. Второй страницей является содержание.

Номер раздела размещают после слова Раздел, после номера точку не ставят, потом с красной строки печатают заголовок раздела.

**5. Критерии оценивания студентов**

**Критерии оценки ответов на теоретические вопросы:**

оценка ***«отлично»*** выставляется студенту, если он демонстрирует полноту представлений по обсуждаемым вопросам в области теории и реализации стратегического управления персоналом, включая знания истории вопроса и современного состояния (основные подходы, исследования в данной области), способность соотносить теоретические положения и их практическое применение. Кроме того, студент продемонстрировал высокое умение поддерживать профессиональный диалог, в том числе аргументировать свою позицию на высоком профессиональном уровне;

оценка ***«хорошо»*** выставляется студенту, если он демонстрирует знания в области теории и реализации стратегического управления персоналом, ориентирование в истории вопроса и представлении о практическом использовании знаний в данной сфере. Кроме того, студент продемонстрировал хорошее умение поддерживать профессиональный диалог, в том числе аргументировать свою позицию на хорошем профессиональном уровне;

оценка***«удовлетворительно»***выставляется студенту, если он демонстрирует знание основ в области теории и реализации стратегического управления персоналом, но при этом затрудняется в раскрытии прикладных аспектов в вышеназванной сфере. Кроме того, студент продемонстрировал умение поддерживать профессиональный диалог, в том числе аргументировать свою позицию на среднем (достаточном) профессиональном уровне;

оценка***«неудовлетворительно»***выставляется студенту, если он затрудняется определить основные понятия, раскрыть теоретико-методологические и прикладные положения в области теории и реализации стратегического управления персоналом. Знания носят фрагментарный, несистематизированный характер. Кроме того, студент продемонстрировал недостаточное умение (или не смог) поддерживать профессиональный диалог, в том числе по аргументации своей позиции.

**Критерии оценки типовых задач:**

оценка ***«отлично»*** выставляется студенту, если составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении, в выборе формул и решении нет ошибок, получен верный ответ, задача решена рациональным способом;

оценка ***«хорошо»*** выставляется студенту, если составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок; правильно сделан выбор формул для решения; есть объяснение решения, но задача решена нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок, получен верный ответ;

оценка***«удовлетворительно»***выставляется студенту, если задание понято правильно, в логическом рассуждении нет существенных ошибок, но допущены существенные ошибки в выборе формул или в математических расчетах; задача решена не полностью или в общем виде;

оценка***«неудовлетворительно»*** выставляется студенту, если задача решена неправильно.

**Критерии оценки творческих задач:**

оценка ***«отлично»*** выставляется студенту, если он продемонстрировал правильное решение задачи с подробной аргументацией своих выводов и со ссылками на нормы закона, высокий уровень теоретических знаний, практических навыков и умения по теме задания;

оценка ***«хорошо»*** выставляется студенту, если он продемонстрировал правильное решение задачи с достаточной аргументацией своих выводов и со ссылками на нормы закона, хороший уровень теоретических знаний, практических навыков и умения по теме задания;

оценка***«удовлетворительно»*** выставляется студенту, если он продемонстрировал частично правильное решение задачи с недостаточной аргументацией своих выводов и со ссылками на нормы закона, средний (достаточный) уровень теоретических знаний, практических навыков и умения по теме задания;

оценка***«неудовлетворительно»***если он продемонстрировал неправильное решение задачи с недостаточной аргументацией своих выводов и отсутствием ссылок на нормы закона, низкий (недостаточный) уровень теоретических знаний, практических навыков и умения по теме задания.

**Критерии оценки курсовой работы:**

Курсовая работа оценивается по 5-балльной системе в соответствии с такими критериями оценки:

1. Критерии оценки структуры курсовой работы:

* логичность построения курсовой работы;
* логичность и структурированность изложения материала.

2. Критерии оценки информационно-методологической базы курсовой работы:

* актуальность, обоснованность и полнота информационной базы, теоретико-методологической основы исследования;
* адекватность выбранных методов и инструментов исследования поставленным целям и задачам курсовой работы.
* 3. Критерии оценки содержания:
* актуальность темы и содержания;
* ясность постановки цели и задач курсовой работы;
* соответствие содержания курсовой работы поставленным целям и задачам; логичность и структурированность изложения материала, умение систематизировать материал;
* полнота анализа фактов, результатов научных исследований в выбранной области;
* умение обобщать, анализировать различные точки зрения по проблеме исследования;
* наличие собственной позиции по рассматриваемым вопросам;
* владение современными методами и инструментарием исследования, понимание их возможностей и ограничений;
* умение выбирать требуемые методы исследования по поставленную задачу;
* самостоятельность подходов к решению задачи; аргументированность, достоверность и обоснованность полученных результатов и выводов;
* оригинальность изложения. Отсутствие лишнего материала.

4. Дополнительные критерии оценки содержания курсовой работы:

* степень глубины проведенного исследования, разработанных рекомендаций;
* новизна полученных результатов;
* установка связи полученных теоретических результатов с практикой;
* указание перспектив развития выбранной темы.

5. Критерии оценки оформления, стиля, объема курсовой работы:

* выполнение требований к оформлению;
* отсутствие грамматических ошибок;
* стиль изложения;
* объем курсовой работы в пределах установленной нормы.

5. Критерии оценки выполнения курсовой работы: своевременность сдачи курсовой работы.

6. Критерии оценки презентации курсовой работы при проведении защиты: содержание доклада на защите; качество презентации, полнота и аргументированность ответов на поставленные вопросы, умение вести дискуссию.

С учетом изложенных критериев выставляется итоговая оценка за курсовую работу.

Оценка ***«отлично»*** выставляется в тех случаях, когда студент демонстрирует блестящее владение проблемой исследования, логично, последовательно и аргументировано отстаивает ее концептуальное содержание, обстоятельно, исчерпывающе отвечает на все дополнительные вопросы, и при безукоризненном оформлении работы.

Оценка ***«хорошо»*** выставляется, когда студент демонстрирует высокий уровень владения проблемой исследования, логично, последовательно и аргументировано отстаивает ее концептуальное содержание, но при ответах на дополнительные вопросы испытывает затруднения. Та же оценка может быть выставлена и когда комиссия отмечает незначительные пробелы в профессиональной подготовке студента или обнаруживает в тексте работы небольшие нарушения.

Оценка ***«удовлетворительно»*** выставляется в тех случаях, когда студент хотя и демонстрирует достаточно (или относительно) хорошее владение проблемой исследования, логично, последовательно и аргументировано отстаивает ее концептуальное содержание, но при ответах допускает ошибочные утверждения, либо в тексте обнаруживаются нарушения при оформлении научного аппарата работы, стилистические и иные погрешности.

Оценка ***«неудовлетворительно»*** выставляется в ситуациях, когда обнаруживается несамостоятельность выполнения курсовой работы, некомпетентность в исследуемой студентом проблеме, при плохой защите курсовой работы, небрежном и неаккуратном ее оформлении.

**6. Вопросы к экзамену по дисциплине**

1. Какие факторы способствовали формированию стратегического подхода к управлению персоналом?

2. Какие особенности имеет стратегический подход к управлению персоналом?

3. Назовите и охарактеризуйте основные принципы стратегического управления персоналом.

4. В чем заключается основная цель стратегического управления персоналом?

5. Какие задачи решает стратегическое управление персоналом?

6. Сформулируйте основные признаки и цели стратегического управления персоналом.

7. В чем заключаются конкурентные преимущества организации от использования стратегического подхода к управлению персоналом?

8. Какие задачи выполняет стратегический отбор персонала?

9. Какие изменения происходят в развитии персонала при переходе к стратегическому управлению персоналом?

10. Какие вопросы решает стратегическая оценка персонала?

11. Какие особенности приобретает система вознаграждения в условиях стратегического управления персоналом?

12. Объясните сущность горизонтального выравнивания процессов управления персоналом. Что такое «стратегический императив» и какова его роль в горизонтальном выравнивании стратегий?

13. В чем состоит сущность подхода «наилучшего соответствия»? Из каких направлений состоит набор «лучших практик» по системе Пфеффера?

14. Каковы особенности конфигурационного подхода к стратегическому управлению персоналом?

15. Охарактеризуйте подход ресурсной базы к стратегическому управлению персоналом.

16. Сформулируйте цель и задачи курса «Стратегическое управление персоналом организации»?

17. Что должен знать и уметь студент в результате изучения дисциплины «Стратегическое управление персоналом организации»?

18. Какое место занимает «Стратегическое управление персоналом организации» в системе дисциплин и на какие методы исследований опирается?

19. Раскройте преимущества и ограничения стратегического подхода к управлению персоналом.

20. Какова связь интеллектуального капитала организации с концепцией ресурсной базы?

21. Охарактеризуйте три концепции формирования стратегии управления персоналом.

22. Назовите принципы, на которых базируется стратегия управления персоналом.

23. Чем отличаются стратегия и политика управления персоналом?

24. Перечислите факторы формирования стратегии управления персоналом.

25. Опишите алгоритм разработки модели компетенций организации.

26. Охарактеризуйте место интеллектуального капитала в стратегическом управлении компанией.

27. Опишите подходы к управлению человеческими ресурсами, основанные на компетенциях.

28. Какие уровни компетенций сотрудников выделяются в ходе их оценки и что они означают?

29. Дайте определение индикативной и бэндовой моделей компетенций.

30. Назовите показатели успешной персонал-стратегии, основанной на компетенциях.

31. Назовите основные классификационные признаки стратегий управления персоналом и соответствующие им виды стратегий.

32. Какие виды стратегий управления персоналом выделяются по характеру отношений «работник-организация»?

33. Назовите функции отдела стратегического управления персоналом.

34. Как складывается бюджет расходов на персонал?

35. В чем заключается стратегическое мышление менеджера по персоналу и как оно формируется?

36. Какие статьи должен содержать бюджет расходов на персонал?

37. По каким критериям можно оценить эффективность кадровой работы?

38. Объясните роль отдела стратегического управления персоналом как защитника интересов работников.

39. Назовите характерные недостатки современных кадровых служб.

40. Какие мыслетехники применяются в ходе принятия стратегических решений?

41. В чем заключаются особенности оценки деятельности кадровой службы стратегического управления?

42. Назовите этапы процесса НR-бюджетирования.

43. Охарактеризуйте новые роли кадровой службы в условиях стратегического управления.

44. Охарактеризуйте роль отдела стратегического управления персоналом как стратегического партнера бизнеса и агента изменений.

45. Какие роли выполняет НR-менеджер в управленческой команде стратегического менеджмента?

46. Охарактеризуйте бизнес-план компании по персоналу?

47. Раскройте содержание взаимосвязей отдела стратегического управления персоналом с другими структурными подразделениями организации.

48. Какие типы задач решает служба стратегического управления персоналом?

49. Раскройте факторы, определяющие структуру службы стратегического управления персоналом..

50. Что относится к прямым и косвенным затратам на персонал?

51. Раскройте содержание стратегического управления персоналом как подсистемы стратегического управления организацией.

52. Раскройте сущность «концепции 7-S»?

53. Что образует содержание так называемых «мягких» компонентов системы стратегического управления?

54. Каковы основные функции подсистемы управления персоналом?

55. Объясните функциональный характер стратегии управления персоналом.

56. Какие уровни использования функций стратегического управления персоналом характерны для российских организаций?

57. Объясните сущность стратегического управления персоналом как бизнес процесса. Приведите пример бизнес-процессов в системе стратегического управления персоналом. Как они взаимодействуют?

58. Какие типы стратегического соответствия системы управления персоналом Вам известны

59. Чем отличаются стратегии управления персоналом организаций, функционирующих в условиях стабильной и динамичной среды?

60. Раскройте принципы соответствия стратегий управления персоналом конкурентным стратегиям бизнеса.

61. Охарактеризуйте стратегию инноваций?

62. Сравните различные континуумы стратегического соответствия. Что между ними общего? Какие тенденции они отражают?

63. Дайте определение понятию стратегической гибкости. Каковы принципы ее обеспечения?

64. В чем заключается противоречие между соответствием и гибкостью? Как его решить?

65. Охарактеризуйте миссию и задачи организации в контексте стратегического управления персоналом.

66. Сформулируйте цель стратегического анализа персонала организации. Назовите этапы стратегического анализа персонала организации.

67. Какими методами оцениваются внешние возможности и угрозы?

68. О чем свидетельствует ситуация на рынке труда в контексте стратегического анализа персонала организации?

69. Назовите самые влиятельные факторы внутренней среды организации.

70. Что такое стратегический потенциал персонала?

71. Чем определяется стратегический климат организации?

72. Дайте определение конкурентного профиля организации в контексте стратегического управления персоналом.

73. Какова роль кадрового аудита в стратегическом анализе персонала организации?

74. Каково назначение SWOT-анализа?

75. Какие стратегические решения принимаются на основе SWOT- анализа?

76. В чем суть стратегического лидерства?

77. Каковы основные требования к стратегическому лидера?

78. Назовите известные вам типы лидерства.

79. Раскройте содержание стилей руководства.

80. В чем разница между лидером и менеджером?

81. Дайте определение команды. Чем отличается команда от группы?

82. Какую роль играет команда в процессе проведения стратегических изменений?

83. Определите стадии развития команды. В чем заключается процесс командообразования?

84. Как определить готовность организации к внедрению стратегического управления персоналом?

11. Чем определяется готовность команды к инновационному развитию?

7.

85. Как связаны между собой стратегическое управление персоналом и стратегическое управление развитием организации?

86. Объясните цикличность характера процесса стратегического управления персоналом.

87. Из каких этапов состоит процесс стратегического управления персоналом?

88. Охарактеризуйте цели и субъектов реализации этапов стратегического управления персоналом.

89. Определите роль и место бюджетирования в процессе стратегического управления персоналом.

90. Оцените значение информации в процессе стратегического управления персоналом.

91. Объясните основные требования к стратегическому управлению персоналом при формировании эффективной стратегии предприятия.

92. В чем заключается целостность и интегрированность стратегии управления персоналом?

93. Раскройте содержание основных блоков механизма реализации стратегии управления персоналом.

94. Объясните суть и назначение концептуальной матрицы соответствия.

95. Каковы ключевые признаки горизонтальной интеграции?

96. Раскройте содержание структурного подхода к управлению персоналом.

97. В чем сущность понятия «динамическое соответствие»?

98. Какие сегменты персонала выделяются в процессе стратегического управления человеческими ресурсами?

99. Из каких компонентов состоит стратегия гибкости?

100. Определите роль этапа реализации стратегии управления персоналом.

101. Охарактеризуйте модель и этапы реализации стратегии управления персоналом.

102. Дайте определение корпоративной культуры. Какие уровни выделяют в корпоративной культуре?

103. Какие вопросы следует решить для успешной внутренней интеграции?

104. Какие функции выполняет корпоративная культура в стратегическом управлении персоналом?

105. Какие цели решает корпоративная культура в организации?

106. Как взаимодействуют стратегия компании и корпоративная куль тура?

107. Назовите этапы реализации стратегии изменения корпоративной культуры.

108. Назовите основные показатели результативности управления корпоративной культурой.

109. Дайте определение социально-психологического климата и раскройте его связь с корпоративной культурой.

110. Чем обусловлена необходимость проведения стратегических изменений и в чем заключается их суть?

111. Какова роль функции управления персоналом в процессе стратегических изменений?

112. В каких формах может проявляться сопротивление изменениям со стороны персонала?

113. Какие меры способствуют повышению эффективности проведения изменений в организации?

114. Определите стратегии управления социально-трудовыми отношениями.

14. Какие типы психологического контракта вам известны?

115. Дайте определение функциональным стратегиям управления персоналом.

116. В чем заключается необходимость и сущность стратегического планирования персонала?

117. Назовите основные этапы процесса стратегического планирования персонала. Какими методами осуществляется прогнозирование спроса на персонал?

118. Сформулируйте методические подходы к прогнозированию предложения труда.

119. Какие функции выполняют мониторинг и контроль в стратегическом планировании персонала?

120. Когда и почему возникает потребность в разработке стратегии развития персонала?

121. Определите основные цели стратегии развития персонала.

122. Какие формы и методы обучения персонала, на ваш взгляд, имеют наибольший стратегический эффект?

123. По каким показателям можно оценить эффективность стратегического развития персонала организации?

124. Раскройте содержание стратегической мотивации персонала.

125. Каковы условия и факторы эффективной стратегии вознаграждения?

126. В чем заключается стратегическая роль материального вознаграждения и социального пакета работников?

127. Какие последствия для культуры организации имеет дифференцированная стратегия вознаграждения?

14. Каким образом плата за компетенции способствует достижению стратегических целей организации?

128. В чем заключается жизненный цикл организации? Назовите критерии основных классификаций стадий жизненного цикла организации.

129. В чем отличие между стадиями и циклами развития? Как соотносятся жизненный цикл организации и жизненный цикл трудового коллектива?

130. Охарактеризуйте типы ценностных установок персонала организации.

131. Объясните соотношение организации и самоорганизации в управлении персоналом на различных этапах жизненного цикла организации.

132. Определите ключевые моменты жизненного цикла организации согласно подходом, предложенным И. Адизесом.

133. Какие требования предъявляются к управлению персоналом на разных стадиях жизненного цикла организации?

134. Какие типы изменений происходят в организации по мере прохождения нею этапов жизненного цикла?

135. В чем заключается роль организационно-кадрового аудита на стадии спада (кризиса)?

136. Определите роль и место профессиональной квалификации работников в соответствии с жизненным циклом организации.

137. В чем заключается система соучастия?

138. Как связаны между собой организационная культура и жизненный цикл организации?

139. Укажите характерные черты организационной культуры на разных этапах жизненного цикла организации.

140. Определите факторы изменений организационной культуры соответственно к жизненному циклу организации.

141. В чем заключается жизненный цикл работника?

142. Как влияет компетентность работника на динамику стадий его жизненного цикла?

143. Назовите этапы жизнедеятельности работника на одной должности.

144. В чем заключается эффективность стратегического управления персоналом?

145. С какой целью составляется комплекс стратегических целей и показателей?

146. Назовите основные направления оценки системы стратегического управления.

147. В чем заключается суть сбалансированной системы показателей (ССП)?

148. Какими ключевыми процессами управляет система ССП?

149. Опишите проекции ССП в управлении персоналом.

150. Определите основные преимущества ССП.

151. В чем заключается суть опережающих показателей соответствия компетенций менеджменту?

152. Укажите наиболее действенные методы повышения эффективности стратегического управления персоналом.

153. В чем заключается суть программно-целевого метода управления?

154. Охарактеризуйте диалого-адаптивный метод управления персоналом.

155. Каким образом диалого-адаптивный метод управления персоналом усиливает гибкость управления и преодолевает управленческие патологии?

156. Опишите алгоритм диалого-адаптивного метода управления персоналом.

157. В чем заключается суть экономико-математических методов управления?

**ПРИЛОЖЕНИЯ**

*Приложение 1*

**Примерный перечень тем курсовых работ**

1. Теоретико-методологические основы стратегического управления человеческими ресурсами.

2. Теоретико-методологические основы выбора стратегии управления персоналом организации.

3. Стратегическая роль службы управления человеческими ресурсами.

4. Теоретико-методологические основы стратегического анализа управления персоналом.

5. Теоретико-методологические основы анализа возможностей лидерства, команды и организации.

6. Теоретико-методологические основы изучения процесса стратегического управления персоналом.

7. Совершенствование стратегического планирования персонала.

8. Совершенствование стратегии развития персонала организации.

9. Совершенствование стратегии вознаграждения персонала организации.

10. Организационная культура как составляющая стратегии управления персоналом.

11. Совершенствование организационной культуры на разных стадиях жизненного цикла организации.

12. Теоретико-методологические основы разработки стратегии управления персоналом на разных стадиях развития организации.

13. Теоретико-методические основы оценки эффективности деятельности службы управления персоналом.

14. Теоретико-методологические основы оценки эффективности стратегического управления персоналом организации.

15. Разработка стратегии управления персоналом в организации: теория и практический опыт.

16. Совершенствование мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала в организации.

17. Совершенствование управления кадровым резервом.

18. Совершенствование нормативно-методического и правового обеспечения системы управления персоналом в организации.

19. Совершенствование планирования и прогнозирования потребности в персонале в организации.

20. Методика разработки карьерной стратегии.

21. Стратегия и методы отбора персонала – как отобрать тех, кто действительно нужен организации.

22. Кадровый резерв и кадровый актив – принципы и практика формирования

23. Оценка эффективности рекрутмента.

81. Принципы и практика построения системы премирования

24. Теоретико-методологические основы формирования корпоративной культуры организации.

25. Управление по ценностям – суть, проблемные области, практика внедрения

26. Тренинги личностного роста в организациях – история, проблемы, целесообразность использования.

27. Коучинг: суть, проблемные области, опыт внедрения.

28. Построение системы развития и обучения в организации.

29. Оценка эффективности обучения.

30. Knowledge management и обучающаяся организация – суть, проблемные области, опыт формирования.

*Приложение 2*

**ОБРАЗЕЦ ОФОРМЛЕНИЯ ТИТУЛЬНОГО ЛИСТА**

**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ

ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ**

**УНИВЕРСИТЕТ им. В.Г. ШУХОВА»**

**(БГТУ им. В.Г. Шухова)**

Институт экономики и менеджмента

Кафедра Социологии и управления

ПЕТРОВА АННА ИВАНОВНА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Курсовая работа**

студент заочной формы обучения

группы МУПз-21

Дисциплина

«Стратегия управления персоналом»

Научный руководитель –

ученая степень, ученое звание,

ФИО преподавателя

**Белгород – 201\_**

**Библиографический список**

1. Бармина, Е. Ю. Управление человеческими ресурсами: практикум [Текст] / Е. Ю. Бармина, О. Н. Богатырева, О. Ю. Мичурина. – СПб. : СПбГТУРП, 2015. – 104 с.

2. Белокопытов, Ю. Активные методы обучения [Текст] / Ю. Белокопытов, Т. Панасенко // Высшее образование в России. – 2004. – № 4. – С. 167-169.

3. Бордовская, Н. В. Педагогика: учебн. для вузов [Текст] // Н. В. Бордовская, А. А. Реан. – СПб. : ПИТЕР, 2000 – 304 с.

4. Вербицкий, А. А. Активное обучение в высшей школе: контекстный подход [Текст] / А. А. Вербицкий. – М. : Высшая школа, 1991. – 207 с.

5. Виленский, М. Я. Технологии профессионально-ориентированного обучения в высшей школе [Текст] / М. Я. Виленский. – М. : Пед. Общество России, 2004. – 192 с.

6. Дмитренко, Т. А. Новые образовательные технологии в высшей педагогической школе [Текст] / Т. А. Дмитренко // Высшее образование сегодня. – 2003. – № 8. – С. 26-30.

7. Жиляев, А. А. Психологические особенности подготовки и проведения семинарских и практических занятий [Текст] / А. А. Жиляев // Инновации в образовании. – 2004. – № 3. – С. 139-152.

8. Ильченко, Е. Н. Управление персоналом организации : учебное пособие [Текст] / Е. Н. Ильченко, О. Н. Соськова. – Курган : Изд-во Курганского гос. ун-та, 2017. – 80 с.

9. Колеченко, А. К. Энциклопедия педагогических технологий: материалы для специалиста образовательных учреждений [Текст] / А. К. Колеченко. – СПб. : КАРО, 2006. – 368 с.

10. Комарова, Е. В. Лидерство: учеб. пособие для студ.в вузов [Текст] / Е. В. Комарова, Н. И. Редина, С. А. Шмелёва С.А. – Днепропетровск : ДГФА, 2008. – 286 с.

11. Лазарева, И. А. Возможности повышения качества учебного процесса при использовании методов активного обучения [Текст] / И. А. Лазарева // Инновации в образовании. – 2004. – № 3. – С. 52-60.

12. Левина, М. М, Технологии профессионального педагогического образования [Текст] / М. М. Левина. – М. : Академия, 2001. – 272 с.

13. Морозов, А. В. Креативная педагогика и психология: учеб. пособие [Текст] // А. В. Морозов, Д. В. Чернилевский. – М. : Академический Проект, 2004. – 560 с.

14. Педагогика и психология высшей школы [Текст] / отв. ред. Буланова-Топоркова М. К. – Ростов н/Д. : Феникс, 2002. – 544 с.

15. Полонский, В. М. Инновации в образовании: методологический анализ) [Текст] / В. М. Полонский // Инновации в образовании. – 2007. – № 2. – С. 4-14.

16. Попков, В. А. Теория и практика высшего профессионального образования: учеб. пособие для системы дополнит. пед. образ. [Текст] / В. А. Попков, А. В. Коржуев. – М. : Академический проект, 2004. – 432 с.

17. Панина, Т. С. Современные способы активизации обучения: учеб. пособие для студ. высш. учеб. завед. / Т. С. Панина, Л. Н. Вавилова – М. : Академия, 2007. – 176 с.

18. Смирнов, С. Д. Педагогика и психология высшего образования. От деятельности к личности [Текст] / С. Д. Смирнов. – М. : Академия, 2003. –304 с.

19. Ташкинов, А. Формирование общих и профессиональных компетенций при инновационных технологиях обучения [Текст] / А. Ташкинов, В. Лалетин, И. Столбова // Высшее образование в России. – 2007. – № 1. – С. 128-133.

20. Хабибуллина, Э. Подготовка студентов к творческой деятельности [Текст] / Э. Хабибуллина // Высшее образование в России. – 2006. – № 9. – С. 95-99.

21. Чернилевский, Д. В. Дидактические технологии в высшей школе [Текст] / Д. В. Чернилевский. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 437 с.

22. Четина Т. Ю. Активные формы и методы обучения в процессе развития ключевых компетенций [Текст] / Т. Ю. Четина // Среднее специальное образование. – 2008. – № 8. – С. 7-9.

23. Якупова, Я. Р. Активные формы обучения – фактор интенсификации учебного процесса [Текст] / Я. Р. Якупова // Высшее образование сегодня. – 2007. – № 10. – С. 45-48.