

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Емельянов Сергей Геннадьевич  
Должность: ректор  
Дата подписания: 19.02.2022 16:22:57  
Уникальный программный ключ:  
9ba7d3e34c012eba476ffd2d064cf2781953be730df2374d16f3c0ce53650fcb

## МИНОБРАЗОВАНИЯ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Юго-Западный государственный университет»  
(ЮЗГУ)

Кафедра экономики, управления и аудита



УТВЕРЖДАЮ:

Проректор по учебной работе

О.Г. Локтионова

02 \_\_\_\_\_ 2022 г.

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Методические указания к практическим занятиям  
для студентов направления подготовки  
38.03.03 Управление персоналом

Курск 2022

УДК 338.2+ 331.1

Составители: Т.А. Беляева, И.А. Козьева

Рецензент

Кандидат технических наук, доцент *И.А. Томакова*

**Стратегическое планирование:** методические указания к практическим занятиям / Юго-Зап. гос. ун-т; сост.: Т.А. Беляева, И.А. Козьева, Курск, 2022. 61 с.

Методические указания содержат рекомендации по подготовке и проведению практических занятий, вопросы для собеседования, тесты, задания для разбора конкретных ситуаций, материал для проведения деловой игры, кейс-задачи, итоговые контрольные вопросы, рекомендуемые источники информации.

Предназначены для студентов, обучающихся по направлению 38.03.03 Управление персоналом очной и заочной форм обучения.

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать 10.02.2022 Формат 60×84 1/16.  
Усл.печ.л. 3,4 . Уч.-изд.л. 3,2. Тираж 100 экз. Заказ.801. Бесплатно.  
Юго-Западный государственный университет.  
305040 г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1 Общие указания к изучению дисциплины и проведению практических занятий	5
2 Практическое занятие по теме «Основы стратегического управления персоналом. Подходы к стратегическому управлению персоналом»	9
3 Практическое занятие по теме «Методы управления персоналом. Формулирование и реализация стратегий развития персонала. Стратегическое развитие персонала»	15
4 Практическое занятие по теме «Система стратегического управления персоналом»	22
5 Практическое занятие по теме «Кадровое проектирование: кадровые процессы и кадровые структуры»	35
6 Практическое занятие по теме «Технология проектирования кадровой стратегии»	42
7 Кейс-задачи и контрольные вопросы	50
8 Рекомендуемые источники информации	60

## ВВЕДЕНИЕ

Устойчивость развития и эффективность деятельности предприятия или организации во многом зависит стратегического управления персоналом. Высокопроизводительные человеческие ресурсы являются устойчивым конкурентным преимуществом в любой отрасли и сфере деятельности.

В общем виде стратегия управления персоналом представляет собой модель достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального и конкурентоспособного коллектива, способствующего развитию организации и достижению ее долгосрочных целей. Цели стратегического управления персоналом могут изменяться в зависимости от экономической целесообразности и ресурсных возможностей предприятия. Разработка стратегии управления персоналом осуществляется по сложной совокупности взаимосвязанных направлений: формирование кадрового потенциала, создание системы целеполагания и мотивации, оценка эффективности персонала, управление развитием персонала, обеспечение сбалансированной структуры персонала, развитие корпоративной культуры и другими направлениями.

В разработке стратегии развития находится баланс соотношения между эффективностью и результативностью сотрудников и затратами на персонал. Реализация стратегии должна обеспечить привлекательность компании на рынке труда и лояльность сотрудников путем развития бренда и корпоративной культуры, обеспечить достижение целей и долгосрочное устойчивое развитие предприятия, персонала и каждого сотрудника.

Разработка и реализация стратегии управления персоналом имеет большое значение для формирования профессионального мировоззрения в области управления персоналом. Изучение стратегий управления персоналом, умение применять методы стратегического анализа, знание системы стратегического планирования и прогнозирования является необходимой основой для профессионального развития.

В процессе изучения дисциплины студентами направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом согласно учебному плану и рабочей программе дисциплины проводятся практические занятия по основным темам. Методические указания к практическим занятиям адресованы студентам очной и заочной форм обучения.

## **1 Общие указания к изучению дисциплины и проведению практических занятий**

Целью преподавания дисциплины является формирование системы знаний, умений и навыков стратегического и операционного управления персоналом и использования полученных результатов в совершенствовании управления устойчивым развитием предприятия.

Задачи изучения дисциплины:

- сформировать комплекс знаний в области теоретических основ стратегического планирования устойчивого развития предприятия и персонала;

- научить анализировать, прогнозировать и планировать экономические процессы и явления на предприятиях различной отраслевой принадлежности;

- дать практические рекомендации по разработке и применению прогнозно-аналитических моделей и плановых методов в стратегическом и операционном управлении экономическими объектами;

- ознакомить с современной системой макро- и мезоэкономического стратегического планирования в рыночной экономике;

- обеспечить формирование навыков реализации теоретических и прикладных знаний в практической деятельности.

Компетенции, формируемые в результате освоения дисциплины:

- способностью анализировать результаты исследований в контексте целей и задач своей организации (ОПК-5);

- знанием основ разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации, основ стратегического управления персоналом, основ формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника, а также основ управления интеллектуальной собственностью и умение применять их на практике (ПК-1);

- владением навыками анализа и мониторинга конкурентоспособности стратегии организации в области подбора и привлечения персонала и умением применять их на практике (ПК-16);

- владением навыками и методами сбора информации для выявления потребности и формирования заказа организации в обучении и развитии персонала, навыками сбора информации для анализа рынка образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области управления персоналом, а также навыками получения обратной связи и обработки

результатов обучения и иных форм профессионального развития персонала (ПК-19);

- владением навыками анализа и диагностики состояния социальной сферы организации, способностью целенаправленно и эффективно реализовывать современные технологии социальной работы с персоналом, участвовать в составлении и реализации планов (программ) социального развития с учетом фактического состояния социальной сферы, экономического состояния и общих целей развития организации (ПК-29);

- знанием основ разработки и использования инноваций в сфере управления персоналом, способностью вносить вклад в планирование, создание и реализацию инновационных проектов в области управления персоналом (ПК-35).

В результате изучения дисциплины студент должен обладать следующими знаниями, умениями и навыками, являющимися конкретизацией установленных компетенций:

Обучающиеся должны

**знать:**

- основные направления исследований в контексте целей и задач организаций различной отраслевой принадлежности;

- основы разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации, основы стратегического управления персоналом, основы формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника, а также основы управления интеллектуальной собственностью;

- основы анализа и мониторинга конкурентоспособности стратегии организации в области подбора и привлечения персонала;

- информационные источники для выявления потребности и формирования заказа организации в обучении и развитии персонала, источники информации для анализа рынка образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области управления персоналом;

- основы анализа и диагностики состояния социальной сферы организации, содержание современных технологий социальной работы с персоналом, содержание планов (программ) социального развития с учетом фактического состояния социальной сферы, экономического состояния и общих целей развития организации;

- основы разработки и использования инноваций в сфере управления персоналом, основы планирования, создания и реализации инновационных проектов в области управления персоналом.

**уметь:**

- анализировать результаты исследований в контексте целей и задач своей организации;

- разрабатывать и реализовывать концепции управления персоналом, кадровой политики организации, стратегического и операционного управления персоналом, формировать и использовать трудовой потенциал и интеллектуальный капитал организации, отдельного работника, управлять интеллектуальной собственностью;

- анализировать и проводить мониторинг конкурентоспособности стратегии организации в области подбора и привлечения персонала;

- собирать информацию для выявления потребности и формирования заказа организации в обучении и развитии персонала, собирать информацию для анализа рынка образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области управления персоналом, получать обратную связь и обрабатывать результаты обучения;

- анализировать и диагностировать состояние социальной сферы организации, целенаправленно и эффективно реализовывать современные технологии социальной работы с персоналом, участвовать в составлении и реализации планов (программ) социального развития с учетом фактического состояния социальной сферы, экономического состояния и общих целей развития организации;

- разрабатывать и использовать инновации в сфере управления персоналом, вносить вклад в планирование, создание и реализацию инновационных проектов в области управления персоналом.

**владеть:**

- методами анализа результатов исследований в контексте целей и задач своей организации;

- навыками разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации, основ стратегического управления персоналом, основ формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника, а также основ управления интеллектуальной собственностью и умение применять их на практике;

- навыками анализа и мониторинга конкурентоспособности стратегии организации в области подбора и привлечения персонала и умением применять их на практике;

- навыками и методами сбора информации для выявления потребности и формирования заказа организации в обучении и развитии персонала, навыками сбора информации для анализа рынка образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области управления персоналом, а также навыками получения обратной связи и обработки результатов обучения и иных форм профессионального развития персонала;

- навыками анализа и диагностики состояния социальной сферы организации, способностью целенаправленно и эффективно реализовывать современные технологии социальной работы с персоналом, участвовать в составлении и реализации планов (программ) социального развития с учетом фактического состояния социальной сферы, экономического состояния и общих целей развития организации;

- навыками разработки и использования инноваций в сфере управления персоналом, способностью вносить вклад в планирование, создание и реализацию инновационных проектов в области управления персоналом.

Практические занятия по стратегическому и операционному управлению персоналом проводятся в соответствии с учебным планом направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом очной и заочной формы обучения. Студенты в процессе подготовки к практическим занятиям должны изучить вопросы для собеседования по лекционным материалам и рекомендуемым источникам информации. Аудиторные практические занятия проводятся в пределах часов, отводимых на изучение дисциплины. В аудитории студенты обсуждают вопросы собеседования, отвечают на тестовые вопросы, рассматривают и анализируют конкретные ситуации, решают кейс-задачи. По теме «Кадровое проектирование: кадровые процессы и кадровые структуры» проводится интерактивное занятие – деловая игра «мозговой штурм».

В процессе выполнения практических заданий студенты вырабатывают навыки подбора и самостоятельной работы с научной и учебно-методической литературой, статистическими и интернет-источниками, а также учатся делать соответствующие выводы на основе изучения, обобщения, систематизации и анализа изучаемой информации.

Результаты практических занятий доказывают готовность студентов квалифицированно решать теоретические и практические задачи, анализировать количественную и качественную информацию, разрабатывать стратегию управления персоналом, делать аргументированные выводы и обоснованные предложения по рассматриваемым проблемам.



## **2 Практическое занятие по теме «Основы стратегического управления персоналом. Подходы к стратегическому управлению персоналом»**

### **2.1 Вопросы для собеседования**

- 1 Сущность кадровой политики государства
- 2 Механизм формирования государственной кадровой политики
- 3 Место и роль кадровой политики в политике организации
- 4 Основные этапы формирования кадровой политики на примере федеральной государственной службы
- 5 Принципы отдельных направлений кадровой политики организации
- 6 Формирование стратегии управления персоналом организации
- 7 Определение целей управления персоналом
- 8 Формирование идеологии и принципов кадровой работы
- 9 Три концепции стратегии кадровой политики
- 10 Основные направления кадровой политики организации

### **2.2 Тест по теме «Основы стратегического управления персоналом. Подходы к стратегическому управлению персоналом»**

1 Кадровая политика организации является основой разработки и реализации стратегии развития организации. Выберите направления деятельности, которые являются составляющими кадровой политики:

- 1.1 политика планирования, отбора и найма, подбора и расстановки, высвобождения кадров;
- 1.2 политика применения современных технологических процессов производства продукции (услуг);
- 1.3 политика разработки перспективных информационных кадровых технологий;
- 1.4 политика обеспечения научно-технической информацией;
- 1.5 политика разработки перспективных долгосрочных планов и программ организации.

2 Основной задачей разработки и реализации кадровой политики в рыночной экономике является:

- 2.1 максимально эффективное использование кадрового потенциала;
- 2.2 регулировка социальных процессов;
- 2.3 контроль производственных процессов;
- 2.4 разработка планов реализации продукции;

2.5 полное подчинение персонала органам управления.

3 Кадровая политика организации является основой разработки и реализации стратегии развития организации. Выберите направления деятельности, которые являются составляющими кадровой политики:

3.1 политика обучения работников, профориентации и адаптации, переподготовки, аттестации и оценки уровня квалификации, профессионального продвижения;

3.2 политика применения современных технологических процессов производства продукции (услуг);

3.3 политика разработки перспективных информационных кадровых технологий;

3.4 политика обеспечения научно-технической информацией;

3.5 политика разработки перспективных долгосрочных планов и программ организации.

4 Назовите наиболее адекватную основу формирования кадровой политики государства:

4.1 стратегия и принципы рыночных отношений;

4.2 развитие государственного устройства;

4.3 государственное стратегическое планирование;

4.4 экономическое регулирование устойчивого развития;

4.5 политическое регулирование устойчивого развития.

5 Кадровая политика организации является основой разработки и реализации стратегии развития организации. Выберите направления деятельности, которые являются составляющими кадровой политики:

5.1 политика организации оплаты и стимулирования труда, мотивации, обеспечения безопасности персонала;

5.2 политика применения современных технологических процессов производства продукции (услуг);

5.3 политика разработки перспективных информационных кадровых технологий;

5.4 политика обеспечения научно-технической информацией;

5.5 политика разработки перспективных долгосрочных планов и программ организации.

6 Своевременно регулировать цели в соответствии со стратегией развития организации, ставить проблемы и задачи, находить способы и организовывать достижение целей. Все эти аспекты указывают на:

- 6.1 назначение кадровой политики
- 6.2 социальную работу
- 6.3 планирование развития предприятия
- 6.4 нерациональную стратегию
- 6.5 разработку новой стратегии развития

7 Слово «стратегия» греческого происхождения и буквально означает

- 7.1 «развертывание войск в бою»
- 7.2 «решительная атака»
- 7.3 «победа над врагом»
- 7.4 «план победы»
- 7.5 «вид атаки на противника»

8 Выделите методические подходы формирования кадровой политики

- 8.1 системно - целевой; ситуационный; межличностный; функционально - стоимостной
- 8.2 функциональный; метод реализации; социальный; статусный
- 8.3 целевой; функциональный; социальный; системный
- 8.4 межличностный; системно - ситуационный; статусный; прогрессивный
- 8.5 стратегический; метод ситуации; регулировки межличностных отношений; социальный

9 Вставьте пропущенное словосочетание. «...»: в области трудовых ресурсов, органов государственного управления, в отношении государственных организаций, в отношении предпринимательских организаций.

- 9.1 виды государственной кадровой политики
- 9.2 сферы социальной деятельности
- 9.3 трудовые аспекты кадровой политики
- 9.4 области регулирования сферы предпринимательства
- 9.5 социально-экономические области

10 Кадровая политика предусматривает в первую очередь формирование «...» управления персоналом организации. Вставьте пропущенное слово.

- 10.1 стратегии

- 10.2 плана
- 10.3 реализации
- 10.4 стабилизации
- 10.5 роста

11 Назовите основной принцип разработки и реализации кадровой политики организации в области общего управления персоналом организации:

- 11.1 принцип одинаковости необходимости достижения индивидуальных и организационных целей;
- 11.2 принцип верификации результатов;
- 11.3 принцип рентабельности;
- 11.4 принцип единоначалия;
- 11.5 принцип мотивации.

12 Назовите один из основных принципов разработки и реализации кадровой политики организации в области подбора и расстановки персонала организации:

- 12.1 принцип соответствия и индивидуальности;
- 12.2 принцип верификации результатов;
- 12.3 принцип рентабельности;
- 12.4 принцип единоначалия;
- 12.5 принцип мотивации.

13 Назовите один из основных принципов разработки и реализации кадровой политики организации в области подбора и расстановки персонала организации:

- 13.1 принцип профессиональной компетенции и практических достижений;
- 13.2 принцип верификации результатов;
- 13.3 принцип рентабельности;
- 13.4 принцип единоначалия;
- 13.5 принцип мотивации.

14 Назовите один из основных принципов разработки и реализации кадровой политики организации в области формирования и подготовки резерва для выдвижения на руководящие должности:

- 14.1 принцип конкурсности и ротации;
- 14.2 принцип верификации результатов;

- 14.3 принцип рентабельности;
- 14.4 принцип единоначалия;
- 14.5 принцип мотивации.

15 Назовите один из основных принципов разработки и реализации кадровой политики организации в области формирования и подготовки резерва для выдвижения на руководящие должности:

- 15.1 принцип регулярности оценки индивидуальных качеств и возможностей;
- 15.2 принцип верификации результатов;
- 15.3 принцип рентабельности;
- 15.4 принцип единоначалия;
- 15.5 принцип мотивации.

16 Назовите один из основных принципов разработки и реализации кадровой политики организации в области оценки и аттестации персонала:

- 16.1 принцип отбора показателей и оценки квалификации;
- 16.2 принцип верификации результатов;
- 16.3 принцип рентабельности;
- 16.4 принцип единоначалия;
- 16.5 принцип мотивации.

17 Назовите один из основных принципов разработки и реализации кадровой политики организации в области развития персонала:

- 17.1 принцип повышения квалификации и принцип саморазвития;
- 17.2 принцип верификации результатов;
- 17.3 принцип рентабельности;
- 17.4 принцип единоначалия;
- 17.5 принцип мотивации.

18 Назовите один из основных принципов разработки и реализации кадровой политики организации в области мотивации и стимулирования персонала:

- 18.1 принцип сочетания стимулов и санкций;
- 18.2 принцип верификации результатов;
- 18.3 принцип рентабельности;
- 18.4 принцип единоначалия;
- 18.5 принцип системности.

19 В настоящее время выделяют три концепции стратегии кадровой политики. Если управление персоналом выполняет обслуживающую функцию, которая заключается в предоставлении и поддержании работоспособности необходимого для организации персонала, то в стратегическом управлении организацией:

19.1 стратегия управления персоналом определяется стратегией организации;

19.2 стратегия управления персоналом является центральной самостоятельной функцией;

19.3 стратегия организации сопоставляется с имеющимися и потенциальными кадровыми ресурсами, определяется соответствие направлениям стратегии кадровой политики;

19.4 стратегия управления персоналом разрабатывается по результатам стратегического анализа внешней среды;

19.5 правильного ответа нет.

20 В настоящее время выделяют три концепции стратегии кадровой политики. Занятые в организации работники рассматриваются как самостоятельные ресурсы, при помощи которых, в зависимости от их качества и способностей, можно решать различные задачи, возникающие в условиях рыночной экономики, то в стратегическом управлении организацией:

20.1 стратегия управления персоналом является центральной самостоятельной функцией;

20.2 стратегия управления персоналом определяется стратегией организации;

20.3 стратегия организации сопоставляется с имеющимися и потенциальными кадровыми ресурсами, определяется соответствие направлениям стратегии кадровой политики;

20.4 стратегия управления персоналом разрабатывается по результатам стратегического анализа внешней среды;

20.5 правильного ответа нет.

### **3 Практическое занятие по теме «Методы управления персоналом. Формулирование и реализация стратегий развития персонала. Стратегическое развитие персонала»**

#### **3.1 Вопросы для собеседования**

- 1 Эволюция и сущность стратегического управления
- 2 Принципы стратегического управления
- 3 Основные этапы процесса стратегического управления
- 4 Анализ внешней и внутренней среды организации. Анализ макроокружения и непосредственного окружения
- 5 SWOT-анализ
- 6 Определение миссии организации и ее стратегических целей
- 7 Формулирование и выбор стратегии
- 8 Критерии оценки стратегии
- 9 Разработка стратегического плана
- 10 Оценка и контроль реализуемой стратегии

#### **3.2 Тест по теме «Методы управления персоналом. Формулирование и реализация стратегий развития персонала. Стратегическое развитие персонала»**

1 Термин «стратегическое управление» был введен для различия текущего управления, на уровне хозяйственных подразделений, от долгосрочного управления на высшем уровне руководства:

- 1.1 в 60 - 70-х годах XX века;
- 1.2 в 50 - х годах XX века;
- 1.3 в 80 - х годах XX века;
- 1.4 в 30 - 40 - х годах XX века;
- 1.5 в 20 - 30 - х годах XX века.

2 Назовите автора следующего определения «стратегического управления» - это управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, гибко реагирует на вызов со стороны внешнего окружения, проводит своевременные изменения в организации, позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, ориентируясь в своей деятельности на потребности покупателей, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

2.1 О.Виханский;

- 2.2 А.Смит;
- 2.3 В.Кремень;
- 2.4 Г.Минцберг;
- 2.5 И.Ансофф.

3 Какой процесс объединяют следующие этапы: анализ внешней и внутренней среды, миссия организации, формулирование и выбор стратегии, реализация стратегии, оценки и контроля выбранной стратегии:

- 3.1 этапы процесса стратегического управления;
- 3.2 этапы системного анализа;
- 3.3 этапы разработки управленческого решения;
- 3.4 этапы прогнозного процесса;
- 3.5 этапы разработки кадровой политики.

4 Результаты анализа внешней и внутренней среды являются основой

- 4.1 определения миссии и целей организации
- 4.2 разработки системы мотивации
- 4.3 диагностики конфликтов в организации
- 4.4 кадрового консалтинга и аудита
- 4.5 правильного ответа нет

5 На основании каких факторов проводится анализ макроокружения?

- 5.1 состояние экономики, правовое регулирование и управление, политические процессы;
- 5.2 конкурентоспособность данной организации, изучение экономического климата в данной отрасли;
- 5.3 выявления нарушений в организации, экономическое состояние фирмы;
- 5.4 совокупность всех факторов связанных с состоянием всех организаций с такой же деятельностью;
- 5.5 регулировка и стабилизация конкуренции.

6 Назовите анализ, направленный на изучение факторов внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии?

- 6.1 анализ непосредственного окружения;
- 6.2 анализ внешней среды;
- 6.3 анализ макроокружения;
- 6.4 анализ конкурентоспособности;



## 6.5 анализ неприкосновенности.

### 7 На основании каких факторов проводится PEST-анализ?

7.1 экономические, политические социальные и технологические факторы;

7.2 конкурентоспособность организации, изучение экономического климата в данной отрасли;

7.3 выявления нарушений в организации, экономическое состояние фирмы;

7.4 совокупность всех факторов связанных с состоянием всех организаций с такой же деятельностью;

7.7 регулировка и стабилизация конкуренции.

### 8 Определенная формулировка предназначения организации, утверждение того, для чего и по какой причине она существует.

8.1 миссия;

8.2 цель;

8.3 задача;

8.4 стратегия развития;

8.5 план.

### 9 Критериями оценки преимуществ одной стратегии по сравнению с другой могут выступать:

9.1 все перечисленные варианты ответов;

9.2 критерии интенсивности работы;

9.3 критерии преимущества в конкурентной борьбе;

9.4 критерии степени соответствия;

9.5 критерии роста прибыли.

### 10 В чем заключается сущность стратегической интеграции?

10.1 придание целостности сочетанию общей организационной стратегии со стратегией управления персоналом;

10.2 придание сочетанию различной организационной стратегии со стратегией социальной стабильности;

10.3 придание общего сочетания общей стратегии со стратегией развития предприятия;

10.4 придание целостности проекта общей организационной стратегии с конкурентоспособностью организации;

10.5 определение перспектив развития персонала.

11 В условиях какой кадровой политики руководство организации не имеет качественного диагноза кадровой ситуации?

- 11.1 пассивной кадровой политики;
- 11.2 активной кадровой политики;
- 11.3 межличностной кадровой политики;
- 11.4 обособленной кадровой политики;
- 11.5 регрессирующей кадровой политики.

12 Стратегия управления персоналом организации, производством, финансами и другими сферами деятельности называется:

- 12.1 корпоративная стратегия;
- 12.2 бизнес-стратегия;
- 12.3 функциональная стратегия;
- 12.4 стратегия производства;
- 12.5 стратегия маркетинга.

13 Генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей – это:

- 13.1 стратегия;
- 13.2 бизнес-стратегия;
- 13.3 функциональная стратегия;
- 13.4 стратегия производства;
- 13.5 стратегия маркетинга.

14 Как называется данный этап в развитии методологии стратегического управления персоналом: «реактивная адаптация, которая наиболее естественна для организации, но требует много времени на осознание неизбежности изменений, выработку новой стратегии и адаптацию к ней системы управления персоналом»

- 14.1 управление на основе гибких экстренных решений;
- 14.2 долгосрочное планирование;
- 14.3 управление на основе контроля за исполнением;
- 14.4 управление на основе предвидения изменений;
- 14.5 тактическое планирование.

15 Как называется данный этап в развитии методологии стратегического управления персоналом: «начали возникать неожиданные явления и

темп изменений ускорился, однако не настолько, чтобы нельзя было вовремя предусмотреть будущие тенденции и определить реакцию на них путем выработки соответствующей стратегии управления персоналом»

- 15.1 управление на основе предвидения изменений;
- 15.2 долгосрочное планирование;
- 15.3 управление на основе контроля за исполнением;
- 15.4 управление на основе гибких экстренных решений;
- 15.5 тактическое планирование.

16 В процессе проведения SWOT-анализа изучаются:

- 16.1 возможности и угрозы внешней среды;
- 16.2 экономические, политические социальные и технологические факторы;
- 16.3 конкурентоспособность организации, изучение экономического климата в данной отрасли
- 16.4 выявления нарушений в организации, экономическое состояние фирмы
- 16.5 совокупность всех факторов связанных с состоянием всех организаций с такой же деятельностью

17 В процессе проведения SWOT-анализа изучаются:

- 17.1 сильные и слабые стороны деятельности организации;
- 17.2 экономические, политические социальные и технологические факторы;
- 17.3 конкурентоспособность организации, изучение экономического климата в данной отрасли
- 17.4 выявления нарушений в организации, экономическое состояние фирмы
- 17.5 совокупность всех факторов связанных с состоянием всех организаций с такой же деятельностью

18 Комплекс действий, направленных на повышение деловой активности в финансовой, организационной и других сферах, на усиление мотивации персонала, развитие корпоративной культуры и внутренней структуры организации для достижения поставленных целей осуществляется в процессе стратегического управления на этапе:

- 18.1 реализация стратегии;
- 18.2 целеполагание и постановка задач;

- 18.3 определение миссии организации и стратегических задач;
- 18.4 оценка и контроль реализуемой стратегии;
- 18.5 разработка стратегического плана.

19 Документ, содержащий цель организации, направления ее развития, долгосрочные и краткосрочные задачи – это:

- 19.1 стратегический план;
- 19.2 бизнес-план;
- 19.3 план маркетинга;
- 19.4 финансовый план;
- 19.5 план производства и реализации продукции.

20 Желательное конкретное состояние отдельных характеристик организации, на достижение которых направлена ее деятельность?

- 20.1 миссия;
- 20.2 цель;
- 20.3 задача;
- 20.4 стратегия развития;
- 20.5 план.

### **3.3 Разбор конкретной ситуации «Внедрение системы стратегического управления персоналом с использованием сетевого моделирования»**

На крупном машиностроительном предприятии с численностью работающих 3 тыс. человек формируется система стратегического управления персоналом. Важным этапом этого процесса является адаптация проектируемой системы к системе управления персоналом (СУП). Для их наиболее эффективного совмещения при внедрении системы стратегического управления персоналом (УП) используется метод сетевого моделирования, т.е. составления сетевого графика выполнения и контроля работ по совершенствованию системы управления персоналом в условиях стратегического управления. Перечень основных работ, необходимых для составления сетевого графика, приведен в таблице 3.1.

#### **Задания для разбора конкретной ситуации**

1 Разработайте сводный сетевой график работ по совершенствованию системы управления персоналом на этапе внедрения системы стратегического управления персоналом (ССУП).

2 Определите примерную длительность каждого вида работ сетевого графика в днях (добавьте графу 4 в таблицу 1).

3 Определите ответственных исполнителей по каждому виду работ из числа руководителей предприятия и системы управления персоналом (добавьте графу 5 в таблицу 1).

4 Сделайте выводы по разбору основных этапов внедрения системы стратегического управления персоналом, выделите преимущества внедрения с использованием сетевого моделирования.

Таблица 1 – Перечень основных работ, необходимых для составления сетевого графика

Номер предыдущей работы	Номер данной работы	Содержание данной работы
-	0	Приказ о формировании ССтУП
0	1	Отбор кандидатов для формирования рабочей группы
1	2	Подготовка персонала рабочей группы
2	3	Формирование рабочей группы
3	4	Разработка системы ССтУП
3,4	5	Анализ текущего состояния предприятия
5	6	Анализ функциональных нагрузок в СУП
5	7	Анализ целеполагания в СУП
5	8	Анализ информационного обеспечения СУП
5	9	Анализ проблем структурных подразделений
5	10	Анализ политики в отношении персонала
6, 7, 8, 9, 10	11	Формирование целей адаптации СУП
4	12	Формирование персонала ССтУП
12	13	Формирование оргструктур ССтУП
13	14	Формирование целей внедрения ССтУП
14	15	Определение последовательности и построение сетевых графиков внедрения
11, 15	16	Определение взаимосвязанных целей и задач
16	17	Оформление ветвей проекта
17	18	Установление последовательности и временных этапов получения результатов
18	19	Сводный сетевой график выполнения работ
19	20	Назначение ответственных лиц и переход на разработанные сетевые графики

## **4 Практическое занятие по теме «Система стратегического управления персоналом»**

### **4.1 Вопросы для собеседования**

- 1 Формирование конкурентоспособного трудового потенциала организации
- 2 Цель стратегического управления персоналом
- 3 Субъект и объект стратегического управления персоналом
- 4 Компетентность персонала организации
- 5 Этапы формирования стратегического управления трудовым потенциалом.
- 6 Проблемы в деятельности системы стратегического управления персоналом
- 7 Состав функций по направлениям деятельности системы управления персоналом
- 8 Система стратегического управления персоналом
- 9 Использование существующей оргструктуры системы управления персоналом для построения системы стратегического управления
- 10 Основные варианты организационного оформления системы стратегического управления персоналом организации

### **4.2 Тест по теме «Система стратегического управления персоналом»**

1 Обеспечить скоординированное и адекватное состоянию внешней и внутренней среды формирование трудового потенциала организации в расчете на предстоящий длительный период – это формулировка (продолжите фразу):

- 1.1 цели стратегического управления персоналом;
- 1.2 задачи стратегического управления персоналом;
- 1.3 стратегии управления персоналом;
- 1.4 мотивации управления персоналом;
- 1.5 ресурса стратегического управления персоналом.

2 Субъектом стратегического управления персоналом выступает (продолжите фразу):

- 2.1 служба управления персоналом организации и вовлеченные по роду деятельности высшие линейные и функциональные руководители;

- 2.2 классификация методов регулирования и стабилизации работы персонала;
- 2.3 решение задач, связанных с кадровой политикой организации;
- 2.4 цикл способов развития кадрового состава;
- 2.5 совершенствование системы организации производства.

3 Объектом стратегического управления персоналом является (продолжите фразу):

- 3.1 все ответы правильные;
- 3.2 совокупный трудовой потенциал организации;
- 3.3 динамика его развития;
- 3.4 структуры и целевые взаимосвязи;
- 3.5 политика в отношении персонала.

4 Реализация трудового потенциала выражается следующими функциями:

- 4.1 организация труда, координация трудовой деятельности, мотивация, контроль;
- 4.2 обучение, планирование служебной карьеры, обеспечение социальной стабильности;
- 4.3 анализ трудового потенциала, планирование персонала, наем, отбор (маркетинг) персонала;
- 4.4 формирование корпоративной культуры, формирование имиджа организации;
- 4.5 прием, адаптация, высвобождение.

5 Реализация трудового потенциала выражается следующими функциями:

- 5.1 контроль, компенсации, администрирование, оценка результатов труда;
- 5.2 обучение, планирование служебной карьеры, обеспечение социальной стабильности;
- 5.3 анализ трудового потенциала, планирование персонала, наем, отбор (маркетинг) персонала;
- 5.4 формирование корпоративной культуры, формирование имиджа организации;
- 5.5 прием, адаптация, высвобождение.

6 Развитие трудового потенциала выражается следующими функциями:

- 6.1 контроль, компенсации, администрирование, оценка результатов труда;
- 6.2 обучение, планирование служебной карьеры, обеспечение социальной стабильности;
- 6.3 анализ трудового потенциала, планирование персонала, наем, отбор (маркетинг) персонала;
- 6.4 формирование корпоративной культуры, формирование имиджа организации;
- 6.5 прием, адаптация, высвобождение.

7 Развитие трудового потенциала выражается следующими функциями:

- 7.1 контроль, компенсации, администрирование, оценка результатов труда;
- 7.2 социальное развитие формирование корпоративной культуры; формирование имиджа организации;
- 7.3 анализ трудового потенциала, планирование персонала, наем, отбор (маркетинг) персонала;
- 7.4 формирование корпоративной культуры, формирование имиджа организации;
- 7.5 прием, адаптация, высвобождение.

8 Обеспечение трудовым потенциалом выражается следующими функциями:

- 8.1 контроль, компенсации, администрирование, оценка результатов труда;
- 8.2 социальное развитие формирование корпоративной культуры; формирование имиджа организации;
- 8.3 анализ трудового потенциала, планирование персонала, наем, отбор (маркетинг) персонала;
- 8.4 формирование корпоративной культуры, формирование имиджа организации;
- 8.5 обучение, планирование служебной карьеры, обеспечение социальной стабильности.

9 Обеспечение трудовым потенциалом выражается следующими функциями:

- 9.1 контроль, компенсации, администрирование, оценка результатов труда;



- 9.2 социальное развитие формирование корпоративной культуры; формирование имиджа организации;
- 9.3 прием, адаптация, высвобождение;
- 9.4 формирование корпоративной культуры, формирование имиджа организации;
- 9.5 обучение, планирование служебной карьеры, обеспечение социальной стабильности.

10 Оценка роли и места системы управления персоналом в организации не соответствует стратегическому действительному объему и характеру задач, требующих решения. Данная проблема возникает?

- 10.1 в субъекте управления персоналом;
- 10.2 в объекте управления персоналом;
- 10.3 в структуре рынка рабочей силы;
- 10.4 в организации в целом;
- 10.5 во внешней среде.

11 Устаревание знаний специалистов высокой квалификации. Данная проблема возникает?

- 11.1 в субъекте управления персоналом;
- 11.2 в объекте управления персоналом;
- 11.3 в структуре рынка рабочей силы;
- 11.4 в организации в целом;
- 11.5 во внешней среде.

12 Проблемы социальной среды организации возникают?

- 12.1 в субъекте управления персоналом;
- 12.2 в объекте управления персоналом;
- 12.3 в структуре рынка рабочей силы;
- 12.4 в организации в целом;
- 12.5 во внешней среде.

13 Отсутствие методической базы по формированию внутреннего рынка рабочей силы. Данная проблема возникает?

- 13.1 в субъекте управления персоналом;
- 13.2 в объекте управления персоналом;
- 13.3 в структуре рынка рабочей силы;
- 13.4 в организации в целом;
- 13.5 во внешней среде.

14 Отсутствие системы стратегического управления предприятием. Данная проблема возникает?

- 14.1 в субъекте управления персоналом;
- 14.2 в объекте управления персоналом;
- 14.3 в структуре рынка рабочей силы;
- 14.4 в организации в целом;
- 14.5 во внешней среде.

15 Появление дефицита категорий персонала. Данная проблема возникает?

- 15.1 в субъекте управления персоналом;
- 15.2 в объекте управления персоналом;
- 15.3 в структуре рынка рабочей силы;
- 15.4 в организации в целом;
- 15.5 во внешней среде.

16 Упорядоченная и целенаправленная совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых субъектов, объектов и средств стратегического управления персоналом, взаимодействующих в процессе реализации функции «стратегическое управление персоналом». Это определение понятия?

- 16.1 система стратегического управления персоналом;
- 16.2 метод стратегического управления персоналом;
- 16.3 цель стратегического управления персоналом;
- 16.4 трудовой потенциал предприятия;
- 16.5 задача стратегического управления персоналом.

17 Возрастание роли стратегического управления персоналом в настоящее время связано (выберите одну группу факторов).

- 17.1 с высокой моноспециализацией и концентрацией российского производства;
- 17.2 с регионализацией экономики и целенаправленной структурной перестройкой занятости;
- 17.3 с возрастанием конкуренции, с высокой неопределенностью внешней среды и возрастанием темпов изменения внешней среды;
- 17.4 с политическими и социальными изменениями в российском обществе;
- 17.5 в связи со снижением уровня жизни населения.

18 Выберите наиболее адекватное содержанию понятия «трудовой потенциал организации» определение:

18.1 способность персонала организации при наличии у него определенных качественных характеристик и соответствующих социально-экономических, организационных условий достигать конечный результат;

18.2 совокупность духовных и физических способностей человека, которые он использует при создании потребительских стоимостей;

18.3 это часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;

18.4 среднесписочная численность персонала предприятия;

18.5 инновационный и мотивационный потенциал работников.

19 Выберите наиболее адекватное содержанию понятия «маркетинг персонала» определение:

19.1 вид управленческой деятельности, направленный на определение и покрытие потребности в персонале;

19.2 формирование конкурентоспособного работника и нахождение ему рыночной ноши;

19.3 анализ ситуации на рынке труда для регулирования потребности в специалистах дефицитных специальностей;

19.4 «продажа» специалистов на рынке труда;

19.5 анализ ожиданий настоящих и потенциальных сотрудников при найме на работу.

20 Эффект от стратегии управления персоналом на предприятии выражается:

20.1 в увеличении выпуска продукции вследствие роста производительности труда;

20.2 в повышении удовлетворенности трудом;

20.3 в экономии средств, при сокращении сроков обучения в результате подбора высококвалифицированных кадров;

20.4 все ответы верны;

20.5 в достижении целей развития предприятия.

### 4.3 Разбор конкретной ситуации «Реорганизация кадровой службы в условиях стратегического управления персоналом»

Численность работников крупного металлургического комбината составляет около 40 тыс. человек. Предприятие характеризуется устойчивым финансовым положением. Выпускает продукцию, пользующуюся большим спросом у потребителей. Реорганизация деятельности комбината в рыночных условиях потребовала организационных изменений и в системе управления, в частности перехода к стратегическому управлению предприятием. Служба управления персоналом комбината представлена дирекцией по персоналу, состоящей из 75 работников. Схема организационной структуры дирекции по персоналу показана на рис. 4.1.

Руководством комбината и дирекцией по персоналу определена стратегия управления персоналом предприятия - повышение эффективности реализации и конкурентоспособности трудового потенциала предприятия путем активизации использования имеющихся и создания перспективных возможностей реализации трудового потенциала, внедрения современных технологий управления персоналом, омоложения трудового коллектива. Служба управления персоналом комбината осуществляет свою деятельность по трем основным направлениям: обеспечение персоналом; реализация трудового потенциала; развитие трудового потенциала.



Рисунок 1 - Схема организационной структуры дирекции по персоналу

Рассмотрим кратко эти основные направления.

### **Обеспечение персоналом**

Анализ трудового потенциала. Определение состояния трудового потенциала предприятия по профессионально-квалификационным, демографическим, количественным и комбинированным (из указанных) критериям. Исследование структуры знаний и навыков персонала, состояния и особенностей взаимосвязей и коммуникаций.

Планирование персонала. Определение текущего состояния и перспективной потребности в количественном и качественном составе персонала.

Набор (маркетинг) персонала. Осуществление активного воздействия на рынки рабочей силы в целях поиска, подготовки и вербовки кандидатов с необходимой профессионально-квалификационной подготовкой.

Отбор. Проведение аттестаций и собеседований для определения кандидатов на вакансии с оптимальными профессионально-квалификационными и личностными характеристиками.

Наем. Оформление договорных отношений с персоналом и необходимой учетной документации.

Адаптация. Введение в должность, ознакомление с корпоративной культурой, ценностями и традициями коллектива.

Развитие. Профессионально-квалификационное развитие и планирование карьеры персонала.

Высвобождение. Комплекс мер по прекращению договорных отношений с работниками в результате естественного высвобождения (выход на пенсию, увольнение по собственному желанию), сокращения персонала, увольнения персонала.

### **Реализация трудового потенциала**

Планирование труда. Определение количественных, качественных и временных параметров необходимых трудовых затрат в процессе функционирования предприятия.

Организация труда. Разработка и внедрение эффективных технологий реализации ТП.

Координация трудовой деятельности. Внесение изменений и дополнений в технологии реализации ТП и деятельность персонала вследствие отклонений, совершенствования, обеспечения синхронности функционирования предприятия.

**Контроль.** Осуществление проверки соответствия технологий реализации ТП требованиям условий хозяйствования, а также реализуемости этих технологий.

**Мотивация.** Выявление, развитие, формирование и использование мотивов, побуждающих к эффективному и качественному труду.

**Компенсация.** Расчет и возмещение со стороны предприятия средств и благ, необходимых для морального и физического восстановления затрат труда персонала.

**Администрирование.** Осуществление управленческих воздействий в процессе функционирования предприятия в соответствии со сложившейся ситуацией.

**Оценка.** Определение результативности и качества трудовой деятельности персонала.

### **Развитие трудового потенциала**

**Обеспечение социальной стабильности.** Анализ состояния социальной среды, оценка социальных последствий управленческих решений, разработка рекомендаций и мероприятий по поддержанию стабильного социального климата.

**Социальное развитие.** Повышение социального статуса и социальной защищенности персонала предприятия.

**Формирование корпоративной культуры.** Определение текущего состояния, основных тенденций и желаемого состояния культурной среды предприятия. Оценка влияния управленческих решений и мероприятий, затрагивающих сферу управления персоналом, на характеристики корпоративной культуры. Разработка необходимых мероприятий.

**Формирование имиджа предприятия.** Анализ имиджа предприятия на различных уровнях социальной среды, определение желаемого состояния и разработка мероприятий по его достижению. Оценка влияния на имидж предприятия управленческих решений.

### **Задания для разбора конкретной ситуации**

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

Формирование системы стратегического управления персоналом предполагает внесение существенных изменений в цели, функции и оргструктуру существующей системы управления персоналом. В данном случае вариантами структурно-функциональных изменений служ-

бы по персоналу могут быть: создание подразделения либо выделение руководителя (специалиста) по стратегическому управлению персоналом; определение новых функций, связанных с выработкой и реализацией стратегии управления персоналом; закрепление их за специализированным подразделением либо за уже существующими подразделениями по управлению персоналом и др.

## **5 Практическое занятие по теме «Кадровое проектирование: кадровые процессы и кадровые структуры»**

### **5.1 Вопросы для собеседования**

- 1 Сущность и содержание стратегии управления персоналом организации
- 2 Основы разработки и реализации стратегии управления персоналом
- 3 Составляющие стратегии управления персоналом
- 4 Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом
- 5 Предпринимательская стратегия. Стратегия динамического роста. Стратегия прибыльности. Ликвидационная стратегия. Стратегия круговорота (циклическая)
- 6 Конкретизация стратегии в стратегическом плане развития
- 7 Сравнение конкурентного профиля (на основе сильных и слабых сторон) для стратегического управления персоналом
- 8 Матрица Томпсона-Стрикленда
- 9 Анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз в области персонала
- 10 Реализация стратегии управления персоналом в процессе стратегического управления

### **5.2 Тест по теме «Кадровое проектирование: кадровые процессы и кадровые структуры»**

1 Определите тип стратегии организации по следующим характеристикам: принимают проекты с высокой степенью финансового риска, минимальным количеством действий; осуществляют быстрое ресурсное удовлетворение всех требований заказчика; организация занимает активную позицию на рынке.

1.1 предпринимательская стратегия;

1.2 стратегия динамического роста;

- 1.3 стратегия прибыльности;
- 1.4 ликвидационная стратегия;
- 1.5 стратегия круговорота (циклическая).

2 Определите тип стратегии организации по следующим характеристикам: организация развивается с определенной степенью риска для повышения конкурентоспособности; осуществляется постоянная диагностика текущих целей и прогнозирование перспектив развития; политика организации и процессы ее реализации фиксируются документально, поскольку в этой стратегии они необходимы для строгого контроля процесса развития организации и как основа дальнейшего роста.

- 2.1 предпринимательская стратегия;
- 2.2 стратегия динамического роста;
- 2.3 стратегия прибыльности;
- 2.4 ликвидационная стратегия;
- 2.5 стратегия круговорота (циклическая).

3 Определите тип стратегии организации по следующим характеристикам: в данной стратегии основной целью является сохранение существующего уровня прибылей; финансовые затраты минимизируются, возможно даже прекращение найма; система управления находится на высоком уровне развития; процесс управления строго алгоритмизирован.

- 3.1 предпринимательская стратегия;
- 3.2 стратегия динамического роста;
- 3.3 стратегия прибыльности;
- 3.4 ликвидационная стратегия;
- 3.5 стратегия круговорота (циклическая).

4 Определите тип стратегии организации по следующим характеристикам: осуществляется продажа активов, минимизируются возможные убытки, возможно сокращение работников; ожидается дальнейшее падение прибылей; основные направления деятельности сокращаются.

- 4.1 предпринимательская стратегия;
- 4.2 стратегия динамического роста;
- 4.3 стратегия прибыльности;
- 4.4 ликвидационная стратегия;
- 4.5 стратегия круговорота (циклическая).



5 Определите тип стратегии организации по следующим характеристикам: основная цель - сохранение организации и ее персонала; меры по сокращению затрат и персонала осуществляются для приобретения стабильности на краткосрочную и долгосрочную перспективу; стратегия нацелена на «выживание» в условиях кризиса.

5.1 предпринимательская стратегия;

5.2 стратегия динамического роста;

5.3 стратегия прибыльности;

5.4 ликвидационная стратегия;

5.5 стратегия круговорота (циклическая).

6 В условиях данной стратегии осуществляется поиск и привлечение работников-новаторов, инициативных, контактных, с долговременной ориентацией, готовых рисковать, не боящихся ответственности; разрабатывается концепция использования в организации человеческих ресурсов для достижения поставленных целей.

6.1 предпринимательская стратегия;

6.2 стратегия динамического роста;

6.3 стратегия прибыльности;

6.4 ликвидационная стратегия;

6.5 стратегия круговорота (циклическая).

7 В условиях данной стратегии сотрудники должны быть организационно закреплены, обладать гибкостью в изменяющихся условиях, быть проблемно ориентированными и тесно сотрудничать в процессе работы по достижению целей, акценты в оценке персонала делаются на формирование системы четких оценочных критериев.

7.1 предпринимательская стратегия;

7.2 стратегия динамического роста;

7.3 стратегия прибыльности;

7.4 ликвидационная стратегия;

7.5 стратегия круговорота (циклическая).

8 В условиях данной стратегии затраты на персонал минимальны; в управлении персоналом ориентируются на рост прибыли и эффективности; оценка персонала осуществляется по ограниченному количеству критериев, тщательно отобранных, значимых для достижения целей роста прибыли организации.

8.1 предпринимательская стратегия;

- 8.2 стратегия динамического роста;
- 8.3 стратегия прибыльности;
- 8.4 ликвидационная стратегия;
- 8.5 стратегия круговорота (циклическая).

9 В условиях данной стратегии ориентируются на потребность в работниках на короткое время, узкой ориентации, без большой приверженности организации, возможно сокращение персонала; обучение только по служебной необходимости; оценка персонала формальная.

- 9.1 предпринимательская стратегия;
- 9.2 стратегия динамического роста;
- 9.3 стратегия прибыльности;
- 9.4 ликвидационная стратегия;
- 9.5 стратегия круговорота (циклическая).

10 В условиях данной стратегии требуются разносторонние развитые работники; разрабатывается система оплаты труда основанная на оценке результатов работников; создается система стимулирования, обучения и продвижения работников; возможно высвобождение персонала в связи с изменением направлений деятельности организации.

- 10.1 предпринимательская стратегия;
- 10.2 стратегия динамического роста;
- 10.3 стратегия прибыльности;
- 10.4 ликвидационная стратегия;
- 10.5 стратегия круговорота (циклическая).

11 Выделите задачи основных составляющих стратегии управления персоналом в условиях стратегического управления в области отбора и расстановки персонала:

- 11.1 определить характеристики работников, требующихся организации на длительную перспективу, спрогнозировать изменения внешней и внутренней среды;
- 11.2 составить штатное расписание, разработать план набора, разработать схему передвижения работников;
- 11.3 выбрать критерии отбора кадров, разработать план действий на рынке рабочей силы;
- 11.4 разработать пятилетний план развития системы оплаты работников;
- 11.5 создать ежегодную систему оценок работников.

12 Выделите задачи основных составляющих стратегии управления персоналом в условиях тактического управления в области отбора и расстановки персонала:

12.1 определить характеристики работников, требующихся организации на длительную перспективу, спрогнозировать изменения внешней и внутренней среды;

12.2 составить штатное расписание, разработать план набора, разработать схему передвижения работников;

12.3 выбрать критерии отбора кадров, разработать план действий на рынке рабочей силы;

12.4 разработать пятилетний план развития системы оплаты работников;

12.5 создать ежегодную систему оценок работников.

13 Выделите задачи основных составляющих стратегии управления персоналом в условиях оперативного управления в области отбора и расстановки персонала:

13.1 определить характеристики работников, требующихся организации на длительную перспективу, спрогнозировать изменения внешней и внутренней среды;

13.2 составить штатное расписание, разработать план набора, разработать схему передвижения работников;

13.3 выбрать критерии отбора кадров, разработать план действий на рынке рабочей силы;

13.4 разработать пятилетний план развития системы оплаты работников;

13.5 создать ежегодную систему оценок работников.

14 Выделите задачи основных составляющих стратегии управления персоналом в условиях стратегического управления в области развития персонала:

14.1 оценить способность имеющихся кадров к необходимой в будущем перестройке и работе в новых условиях, создать систему прогнозирования изменений организации;

14.2 разработать общую программу управления развитием персонала, разработать меры поощрения саморазвития работников, проработать вопросы организационного развития;

- 14.3 разработать систему повышения квалификации и тренинга работников;
- 14.4 разработать пятилетний план развития системы оплаты работников;
- 14.5 создать ежегодную систему оценок работников.

15 Выделите задачи основных составляющих стратегии управления персоналом в условиях тактического управления в области развития персонала:

- 15.1 оценить способность имеющихся кадров к необходимой в будущем перестройке и работе в новых условиях, создать систему прогнозирования изменений организации;
- 15.2 разработать общую программу управления развитием персонала, разработать меры поощрения саморазвития работников, проработать вопросы организационного развития;
- 15.3 разработать систему повышения квалификации и тренинга работников;
- 15.4 разработать пятилетний план развития системы оплаты работников;
- 15.5 создать ежегодную систему оценок работников.

16 Выделите задачи основных составляющих стратегии управления персоналом в условиях оперативного управления в области развития персонала:

- 16.1 оценить способность имеющихся кадров к необходимой в будущем перестройке и работе в новых условиях, создать систему прогнозирования изменений организации;
- 16.2 разработать общую программу управления развитием персонала, разработать меры поощрения саморазвития работников, проработать вопросы организационного развития;
- 16.3 разработать систему повышения квалификации и тренинга работников;
- 16.4 разработать пятилетний план развития системы оплаты работников;
- 16.5 создать ежегодную систему оценок работников.

17 Выделите задачи основных составляющих стратегии управления персоналом в условиях стратегического управления в области оценки персонала:

- 17.1 сформировать систему критериальной оценки на длительную перспективу, используя различные средства оценки будущего, дать предварительную оценку потенциала будущего персонала в динамике;
- 17.2 создать обоснованную систему оценок персонала в текущих условиях с учетом будущего развития;
- 17.3 создать ежегодную систему оценок работников, организовать повседневную систему контроля;
- 17.4 разработать пятилетний план развития системы оплаты работников;
- 17.5 разработать систему премирования.

18 Выделите задачи основных составляющих стратегии управления персоналом в условиях тактического управления в области оценки персонала:

- 18.1 сформировать систему критериальной оценки на длительную перспективу, используя различные средства оценки будущего, дать предварительную оценку потенциала будущего персонала в динамике;
- 18.2 создать обоснованную систему оценок персонала в текущих условиях с учетом будущего развития;
- 18.3 создать ежегодную систему оценок работников, организовать повседневную систему контроля;
- 18.4 разработать пятилетний план развития системы оплаты работников;
- 18.5 разработать систему премирования.

19 Выделите задачи основных составляющих стратегии управления персоналом в условиях оперативного управления в области оценки персонала:

- 19.1 сформировать систему критериальной оценки на длительную перспективу, используя различные средства оценки будущего, дать предварительную оценку потенциала будущего персонала в динамике;
- 19.2 создать обоснованную систему оценок персонала в текущих условиях с учетом будущего развития;
- 19.3 создать ежегодную систему оценок работников, организовать повседневную систему контроля;
- 19.4 разработать пятилетний план развития системы оплаты работников;
- 19.5 разработать систему премирования.

20 Выделите задачи основных составляющих стратегии управления персоналом в условиях стратегического управления в области планирования служебного продвижения:

20.1 построить долговременную систему, обеспечивающую сочетание необходимых гибкости и стабильности, связать ее с общей стратегией бизнеса;

20.2 определить ступени продвижения работников, связать индивидуальные устремления работников с задачами организации;

20.3 обеспечить подбор на отдельные рабочие места подходящих сотрудников, разработать планы ближайших кадровых перемещений;

20.4 разработать пятилетний план развития системы оплаты работников;

20.5 разработать систему премирования.

### **5.3 Методические указания к подготовке и проведению деловой игры «Мозговой штурм»**

Изучите основные этапы проведения экспертной оценки по методу мозгового штурма.

1 Формируется группа экспертов. Обычно её численность составляет 10-15 человек. Состав группы предполагает их целенаправленный подбор: а) из лиц примерно одного ранга, если участники знают друг друга; б) из лиц разного ранга, если участники незнакомы друг с другом (в этом случае каждому участнику присваивают номер и в последующем обращаются по номеру); в) в группу могут включаться специалисты из других областей знаний, обладающие высоким уровнем эрудиции и понимающие смысл проблемной ситуации.

2 Составляется проблемная записка. Для подготовки записки предварительно формируется группа анализа проблемной ситуации. Записка может содержать следующие сведения: состав причин возникновения проблемной ситуации; анализ причин и возможные последствия из проблемной ситуации; анализ мирового опыта разрешения подобных проблем (если он имеется); классификация (систематизация) существующих путей разрешения проблемной ситуации; формулировка проблемной ситуации в виде центрального вопроса с иерархией подвопросов.

3 Генерация идей. Ведущий раскрывает содержание проблемной записки. Большое внимание он уделяет при этом сути метода ДОО

(деструктивной отнесенной оценки). В частности, полезно напоминать участникам «мозговой атаки» о следующем: а) высказывания участников должны быть четкими и сжатыми; б) скептические замечания и критика предыдущих выступлений запрещается; в) каждый участник может выступать неоднократно, но не подряд; г) не разрешается зачитывать подряд список идей, подготовленных участником заблаговременно.

Одна из главных задач ведущего - пробудить психическую восприимчивость участников, их волю к целеустремленному мышлению. Активная работа ведущего предполагается лишь в начале «штурма». Достаточно скоро возбуждение участников достигает критической точки и выдвижение новых идей приобретает спонтанный характер. После этого роль ведущего сводится к следующему: а) концентрировать внимание участников на проблемной ситуации; б) не объявлять, не осуждать и не прекращать исследование ни одной идеи; в) поддерживать и поощрять участников, кто в этом нуждается; г) создавать непринужденную обстановку, способствуя этим активной работе экспертов.

Продолжительность «штурма» может находиться в пределах 20-60 минут (в зависимости от активности участников). Высказываемые идеи строго фиксируются для последующей систематизации.

4 Систематизация идей, высказанных на этапе 3 (генерации). Эта работа возлагается на группу анализа проблемной ситуации. На данном этапе: а) составляется номенклатурный перечень всех высказанных идей; б) выявляются дублирующие и дополнительные идеи, затем они объединяются с основной идеей; в) выделяются признаки, по которым могут объединяться идеи; г) идеи объединяются в группы согласно выделенным признакам; д) составляется перечень идей по группам; в каждой группе идеи записываются по правилу - от общих к частным.

5 Деструктивирование (разрушение) систематизированных идей. Каждая из систематизированных идей изучается на возможность её осуществления. Участники «штурма» выдвигают доводы, опровергающие систематизированную идею. В процессе разрушения может объявиться контридея. Процесс разрушения ведется до тех пор, пока каждая систематизированная идея не подвергнется критике.

6 Оценка критических замечаний и составление списка практически применимых идей. На данном этапе составляется сводная таблица. Первая графа таблицы - этапы систематизации идей; вторая - критические замечания, опровергающие идеи; третья - показатели

практической применимости идей; четвертая - контридеи.

Затем оценивается каждое критическое замечание и контридея: а) вычеркивается из таблицы, если опровергается хотя бы одним показателем практической применимости; б) не вычеркивается, если не опровергается ни одним показателем.

Составляется окончательный список идей. В список переносятся только те идеи, которые не опровергнуты критическими замечаниями или контридеями.

### **Проблемная записка для проведения деловой игры «Мозговой штурм»**

Существует несколько типов (вариантов) стратегий организации: предпринимательства, динамического роста, максимизации прибыли, выживания, ликвидации. Известно также, что стратегия управления персоналом обусловлена общей стратегией организации. Вместе с тем стратегия управления персоналом не может не отражать существенных особенностей реализации данной функции, обусловленных общей, человеческой природой объекта и субъекта управления, и вытекающих отсюда ее составных элементов. Таких, в частности, как кадровая политика, подбор и наем персонала, профессиональная и социально-психологическая адаптация вновь принятых работников, оценка, стимулирование и мотивация, развитие (включающее обучение, профессиональное и карьерное продвижение), социальное обеспечение и защита работников, высвобождение, правовое и информационное обеспечение функционирования системы управления персоналом.

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



На мозговой штурм отводится 20-60 мин. Задача решается группой 10-15 человек (экспертов). Экспертам раздаются таблицы, аналогичные таблице 5.1, с заполненными двумя левыми столбцами, в которых содержатся название и краткое описание характерных черт стратегий организации и незаполненным правым столбцом. После ознакомления с содержанием таблицы студентам сформулировать идеи для заполнения правого столбца теми характеристиками стратегии управления персоналом, которые, на их взгляд, соответствуют данной стратегии организации.

Таблица 5.1 – Взаимосвязь стратегий организации и управления персоналом

Тип стратегии	Характерные черты стратегии организации	Характерные черты стратегии управления персоналом
Стратегия предпринимательства	Работа преимущественно на основе проектов с высокой степенью финансового риска	
Стратегия динамического роста	Степень риска в работе организации сравнительно невысока. Работа строится в основном по отлаженным, стандартным схемам. Критерии оценки результатов деятельности связаны с увеличением объемов и ростом эффективности	
Стратегия максимизации прибыли	Суть данной стратегии раскрывается в ее названии. Основные усилия в управлении сосредоточены на поиске резервов сокращения затрат и снижения себестоимости продукции Все внимание - росту производительности	
Стратегия выживания	Главная цель - спасти организацию от банкротства. Всеми мерами сокращаются затраты. Анализируются возможности сокращения убыточных видов бизнеса и проектов. Продается часть активов. Вместе с тем ставится задача поиска возможностей роста	
Стратегия ликвидации	Продажа большей части активов. Сокращение объемов производства и услуг. Попытки спасти предприятие не принимаются	

## **6 Практическое занятие по теме «Технология проектирования кадровой стратегии»**

### **6.1 Вопросы для собеседования**

- 1 Реализация стратегии управления персоналом как стадия процесса стратегического управления
- 2 Процесс реализации стратегии
- 3 Основные управленческие задачи процесса реализации стратегии управления персоналом
- 4 Этап внедрения стратегии
- 5 План внедрения стратегии управления персоналом
- 6 Разработка стратегических планов подразделений системы управления персоналом
- 7 Стартовые мероприятия по внедрению стратегии
- 8 Этап стратегического контроля
- 9 Стратегические функции реализации стратегии
- 10 Примеры стратегии управления персоналом организации и стратегических функций по ее реализации

### **6.2 Тест по теме «Технология проектирования кадровой стратегии»**

- 1 Этап внедрения стратегии управления персоналом включает:
  - 1.1 разработку плана внедрения стратегии управления персоналом, разработку стратегических планов подразделений системы управления персоналом в целом, активизацию стартовых мероприятий по внедрению стратегии;
  - 1.2 определение соответствия или отличия реализуемой стратегии управления персоналом состоянию внешней и внутренней среды, выделение направлений изменений в стратегическом планировании, выбор альтернативных стратегий;
  - 1.3 контроль состояния систем стратегического управления персоналом и управления персоналом;
  - 1.4 контроль соответствия стратегии состоянию внешней среды;
  - 1.5 формулировку цели развития персонала предприятия.
- 2 Цель стратегического контроля:
  - 2.1 разработка плана внедрения стратегии управления персоналом, разработка стратегических планов подразделений системы управления

персоналом в целом, активизация стартовых мероприятий по внедрению стратегии;

2.2 определение соответствия или отличия реализуемой стратегии управления персоналом состоянию внешней и внутренней среды, выделение направлений изменений в стратегическом планировании, выбор альтернативных стратегий;

2.3 контроль состояния систем стратегического управления персоналом и управления персоналом;

2.4 контроль соответствия стратегии состоянию внешней среды;

2.5 формулировка цели развития персонала предприятия.

3 Стратегический контроль представляет собой выполнение триединой задачи:

3.1 разработка плана внедрения стратегии управления персоналом, разработка стратегических планов подразделений системы управления персоналом в целом, активизация стартовых мероприятий по внедрению стратегии;

3.2 определение соответствия или отличия реализуемой стратегии управления персоналом состоянию внешней и внутренней среды, выделение направлений изменений в стратегическом планировании, выбор альтернативных стратегий;

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

3.4 формирование организационной структуры управления, распределение функций и поручений, формирование системы мотивации;

3.5 формулировка цели развития персонала предприятия, постановка задач для ее достижения, разработка организационно-методических мероприятий по решению задач и достижению целей.

4 Внедрение стратегии управления персоналом включает:

4.1 распределение необходимых ресурсов, определение средств ее реализации, сроков исполнения, ответственных исполнителей;

4.2 формирование системы управления персоналом «подбор, адаптация, мотивация, аттестация, ротация»;

4.3 контроль состояния систем стратегического управления персоналом и управления персоналом, контроль соответствия стратегии состоянию

внешней среды, контроль соответствия стратегии внутренней среде хозяйствования;

4.4 формирование организационной структуры управления, распределение функций и поручений, формирование системы мотивации;

4.5 формулировка цели развития персонала предприятия, постановка задач для ее достижения, разработка организационно-методических мероприятий по решению задач и достижению целей.

5 Какая характеристика внешней среды по вашему мнению может быть отнесена к угрозам в области развития персонала и организации в процессе SWOT-анализа?

5.1 наличие лучшей стратегии в области персонала и кадровой политики по сравнению с конкурентами;

5.2 выгодное местонахождение организации;

5.3 возможность привлечения большего числа кандидатов на вакантные должности;

5.4 высокий уровень производительности труда по сравнению с конкурентами;

5.5 высвобождение рабочих мест из-за сокращения объема производства продукции, услуг и др.

6 Какая характеристика внешней среды по вашему мнению может быть отнесена к угрозам в области развития персонала и организации в процессе SWOT-анализа?

6.1 наличие лучшей стратегии в области персонала и кадровой политики по сравнению с конкурентами;

6.2 выгодное местонахождение организации;

6.3 возможность привлечения большего числа кандидатов на вакантные должности;

6.4 высокий уровень производительности труда по сравнению с конкурентами;

6.5 слабые позиции в области кадровой политики по сравнению с конкурентами.

7 Какая характеристика внешней среды по вашему мнению может быть отнесена к возможностям в области развития персонала и организации в процессе SWOT-анализа?

7.1 неблагоприятная социально-экономическая политика в стране;

7.2 неблагоприятные демографические изменения;

- 7.3 ухудшение системы социального обеспечения в городе, районе;
- 7.4 слабые позиции в области кадровой политики по сравнению с конкурентами;
- 7.5 возможность привлечения большего числа кандидатов на вакантные должности.

8 Какая характеристика внешней среды по вашему мнению может быть отнесена к возможностям в области развития персонала и организации в процессе SWOT-анализа?

- 8.1 неблагоприятная социально-экономическая политика в стране;
- 8.2 неблагоприятные демографические изменения;
- 8.3 ухудшение системы социального обеспечения в городе, районе;
- 8.4 слабые позиции в области кадровой политики по сравнению с конкурентами;
- 8.5 благоприятный имидж организации у покупателей.

9 Какая характеристика внешней среды по вашему мнению может быть отнесена к возможностям в области развития персонала и организации в процессе SWOT-анализа?

- 9.1 неблагоприятная социально-экономическая политика в стране;
- 9.2 неблагоприятные демографические изменения;
- 9.3 ухудшение системы социального обеспечения в городе, районе;
- 9.4 слабые позиции в области кадровой политики по сравнению с конкурентами;
- 9.5 высокое качество продукции (услуг) за счет квалифицированной рабочей силы.

10 Какая характеристика внешней среды по вашему мнению может быть отнесена к угрозам в области развития персонала и организации в процессе SWOT-анализа?

- 10.1 наличие лучшей стратегии в области персонала и кадровой политики по сравнению с конкурентами;
- 10.2 выгодное местонахождение организации;
- 10.3 возможность привлечения большего числа кандидатов на вакантные должности;
- 10.4 высокий уровень производительности труда по сравнению с конкурентами;
- 10.5 неблагоприятные демографические изменения.

11 Назовите одно из основных правил успешной реализации стратегии управления персоналом:

11.1 цели, стратегии, задачи по управлению персоналом должны быть тщательно и своевременно доведены до всех работников организации;

11.2 снижение текучести персонала;

11.3 использование услуг тренинговых центров;

11.4 повышение заработной платы сотрудников организации;

11.5 увеличение численности службы управления персоналом.

12 Назовите одно из основных правил успешной реализации стратегии управления персоналом:

12.1 разработка плана реализации стратегии в виде целевых установок по состоянию и развитию трудового потенциала и фиксирование достижения каждой цели;

12.2 снижение текучести персонала;

12.3 использование услуг тренинговых центров;

12.4 повышение заработной платы сотрудников организации;

12.5 увеличение численности службы управления персоналом.

13 Назовите одно из основных правил успешной реализации стратегии управления персоналом:

13.1 поступление всех необходимых для реализации ресурсов (материальных, оборудования, оргтехники, финансовых и др.);

13.2 снижение текучести персонала;

13.3 использование услуг тренинговых центров;

13.4 повышение заработной платы сотрудников организации;

13.5 увеличение численности службы управления персоналом.

14 Назовите инструменты реализации стратегии управления персоналом:

14.1 кадровое планирование, разработка планов развития персонала, в том числе его обучения и служебного продвижения;

14.2 разработка генетических и нормативно-целевых прогнозов, целеполагание и структуризация целей;

14.3 анализ внешней и внутренней среды, формулировка миссии и стратегических целей развития персонала организации;

14.4 оптимизация численности, разработка методики аттестации персонала, ротация персонала;

14.5 исследование социально-экономических процессов внешней и внутренней среды предприятия.

15 Назовите инструменты реализации стратегии управления персоналом:

- 15.1 решение социальных проблем, мотивирование и вознаграждение;
- 15.2 разработка генетических и нормативно-целевых прогнозов, целеполагание и структуризация целей;
- 15.3 анализ внешней и внутренней среды, формулировка миссии и стратегических целей развития персонала организации;
- 15.4 оптимизация численности, разработка методики аттестации персонала, ротация персонала;
- 15.5 исследование социально-экономических процессов внешней и внутренней среды предприятия.

16 Назовите одну из основных управленческих задач процесса реализации стратегии управления персоналом:

- 16.1 создание эффективной оргструктуры системы управления персоналом;
- 16.2 управление конфликтами в организации;
- 16.3 управление текучестью кадров;
- 16.4 проведение «мозговых штурмов» и других экспертных оценок;
- 16.5 исследование внешней и внутренней среды.

17 Назовите одну из основных управленческих задач процесса реализации стратегии управления персоналом:

- 17.1 осуществление стратегического лидерства;
- 17.2 управление конфликтами в организации;
- 17.3 управление текучестью кадров;
- 17.4 проведение «мозговых штурмов» и других экспертных оценок;
- 17.5 исследование внешней и внутренней среды.

18 Назовите одну из основных управленческих задач процесса реализации стратегии управления персоналом:

- 18.1 внедрение технологий для совершенствования управления персоналом;
- 18.2 управление конфликтами в организации;
- 18.3 управление текучестью кадров;
- 18.4 проведение «мозговых штурмов» и других экспертных оценок;

18.5 исследование внешней и внутренней среды.

19 Основной целью службы управления персоналом является:

19.1 обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие;

19.2 разработка кадровой политики, концепции управления персоналом;

19.3 разработка программы профориентации и адаптации персонала;

19.4 разработка системы стимулирования и трудовой мотивации;

19.5 повышение оплаты труда персонала.

20 Выберите определение понятия «стратегический аутсорсинг».

20.1 стратегия управления персоналом, основанная на использовании предприятием потенциала других организаций;

20.2 метод стратегического управления персоналом;

20.3 принцип стратегического управления персоналом;

20.4 фактор стратегического управления персоналом;

20.5 основная задача управления персоналом.

### **6.3 Разбор конкретной ситуации «Разработка организационно-экономических мероприятий по реализации стратегии управления персоналом»**

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

С учетом общей стратегии управления персоналом в таблице 2 приведены качественные характеристики долгосрочных целей по на-



правлениям деятельности службы управления: обеспечение персоналом, реализация трудового потенциала, развитие трудового потенциала.

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

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

Данные занесите в таблицу 6.1.

Таблица 6.1 - Качественные характеристики долгосрочных целей по направлениям деятельности службы управления персоналом

Цели и мероприятия	Направления деятельности службы управления персоналом		
	Обеспечение персоналом	Реализация ТП	Развитие ТП
Долгосрочные цели	Ограниченный наем персонала; «омоложение» трудового коллектива	Активизация использования имеющегося потенциала; повышение производительности труда, совершенствование технологий реализации трудового потенциала	Концентрация профессионально-квалификационного развития на возможностях предприятия; повышение значимости факторов: «социальный статус персонала» и «корпоративная культура»
Качественные характеристики целей	Обеспечить наем высококвалифицированного персонала в возрасте до 35 лет по категориям, имеющим перспективные и текущие потребности	Разработать и внедрить в основном производстве систему «Внутренний рынок персонала». Обеспечить эффективное функционирование системы «Стратегическое управление персоналом предприятия». Внедрить в практику управления персоналом комплекс методов, стимулирующих повышение квалификации и самообразование персонала; применение «положительных» моделей производственного поведения	Обеспечить профессионально-квалификационное развитие персонала на базе учебного центра предприятия и путем «мультипликации знаний». Разработать и приступить к 2022 г. к реализации программы «Развитие корпоративной культуры предприятия». Сформировать до июля 2022 г. комплекс мер по повышению социального статуса персонала и имиджа предприятия и приступить к их реализации в III квартале 2022 г.
Организационно-экономические мероприятия			

## **7 Кейс-задачи и контрольные вопросы**

### **7.1 Кейс-задачи**

1 Разработайте организационно-методические мероприятия, реализация которых позволит достичь долгосрочные цели по направлениям деятельности службы управления (обеспечение персоналом, реализация трудового потенциала, развитие трудового потенциала) в условиях реализации предпринимательской стратегии.

2 Разработайте организационно-методические мероприятия, реализация которых позволит достичь долгосрочные цели по направлениям деятельности службы управления (обеспечение персоналом, реализация трудового потенциала, развитие трудового потенциала) в условиях реализации стратегии динамического роста.

3 Разработайте организационно-методические мероприятия, реализация которых позволит достичь долгосрочные цели по направлениям деятельности службы управления (обеспечение персоналом, реализация трудового потенциала, развитие трудового потенциала) в условиях реализации стратегии максимизации прибыли.

4 Разработайте организационно-методические мероприятия, реализация которых позволит достичь долгосрочные цели по направлениям деятельности службы управления (обеспечение персоналом, реализация трудового потенциала, развитие трудового потенциала) в условиях реализации стратегии кругооборота (циклической).

5 Разработайте организационно-методические мероприятия, реализация которых позволит достичь долгосрочные цели по направлениям деятельности службы управления (обеспечение персоналом, реализация трудового потенциала, развитие трудового потенциала) в условиях реализации ликвидационной стратегии.

6 Разработайте организационно-методические мероприятия, реализация которых позволит достичь долгосрочные цели по направлениям деятельности службы управления в условиях реализации стратегии максимизации прибыли.

7 Компания реализует стратегию, предполагающую продажу одних хозяйственных подразделений и выделение других в самостоятельные структурные единицы, от которых материнская компания либо отказывается вообще, либо сохраняет частичный контроль (частично владеет этим подразделением). Определите тип стратегии корпорации и предложите основные направления стратегии управления персоналом.

8 Исходя из предполагаемых условий (совершенствование технологий производства, снижение мировых цен на продукцию, высокая конкуренция в отрасли) деятельности крупного металлургического комбината и состояния трудового потенциала, разработайте общую стратегию управления персоналом этого предприятия на пятилетний период, отразив в ней желаемое состояние трудового потенциала через 5 лет по всем пяти разделам, характеризующим его текущее состояние: демографическая и профессионально-квалификационная структуры персонала, уровень корпоративной культуры, социальный статус персонала, состояние системы управления персоналом.

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

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

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

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

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

9 Необходимо провести оценку действующей стратегии управления персоналом и разработать рекомендации по совершенствованию стратегического планирования и управления персоналом в организации (по выбору студента).

9.1 Анализ внешней и внутренней среды как исходный этап стратегического управления для определения миссии и целей организации и выработки стратегии поведения в окружающей конкурентной среде, позволяющей осуществить миссию и достичь целей.

В процессе выполнения задания необходимо изучить факторы, влияющие на определение и выбор стратегии организации:

- внешние факторы – социальные, политические, гражданские и регулирующие нормы; привлекательность отрасли и уровень конкуренции; возможности организации и угрозы;

- внутренние факторы – цели, сила и слабость организации, конкурентные возможности; личные устремления, философия, организации, этические принципы; общие ценности и особенности корпоративной культуры.

Студентам рекомендуется использовать методы стратегического анализа: PEST-анализ; анализ ключевых компетенций и конкурентных преимуществ; отраслевой анализ; конкурентный анализ; SWOT-анализ и другие методы.

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

9.2 Оценка миссии организации и стратегических целей для ее выполнения.

Миссия - это четкая формулировка предназначения организации, утверждение того, для чего и по какой причине она существует. В процессе практики необходимо проанализировать миссию организации и оценить ее соответствие фактической деятельности.

В формулировке миссии организации обязательно должно быть определено место и роль персонала организации для достижения основной цели деятельности.

Стратегические цели конкретизируют миссию организации, представляя ее в форме, доступной для управления процессом их реализации.

Цель - это желательное конкретное состояние отдельных характеристик организации, на достижение которых направлена ее деятельность. Студент обязан изучить стратегические цели деятельности организации и управления персоналом, проанализировать задачи для их достижения, обосновать направления совершенствования целеполагания в организации на основе методов формулирования и оценки целей («дерева целей», Черчмена-Акофа, ПАТТЕРН и других).

9.3. Формулирование и выбор стратегии или определение основного направления, характера движения, путь, следуя которым организация сможет достичь поставленных целей.

По итогам стратегического анализа и целеполагания студент может предложить внести коррективы в действующую стратегию управления персоналом организации.

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

Студент должен проанализировать взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом, определить степень соответствия и внести возможные предложения по совершенствованию корреляции стратегического управления персоналом и организацией в целом.

9.4 Разработка стратегического плана или документа, содержащего цель организации, направления ее развития, долгосрочные и краткосрочные задачи. По мере движения от миссии к плану растет конкретность, детальность, количественная определенность и скорость изменения (пересмотра) целевых решений.

В плане обязательно должны быть представлены задачи основных составляющих стратегии управления персоналом в условиях стратегического, тактического и оперативного управления

Студент детально изучает действующий стратегический план управления организацией и персоналом, вносит критические замечания и предложения, излагает результаты в соответствующем разделе отчета.

Примерные обязательные пункты стратегического плана управления персоналом:

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

2 Разработка и внедрение системы управления персоналом, исходя из стратегических задач, стоящих перед руководством организации

3 Построение системы развития персонала, разработка базовых принципов управления персоналом

4 Формирование процесса организации оценки персонала Зависимость системы оценки персонала с системой развития персонала

5 Определение целей и задач, стоящих перед службой персонала, в связи с построением системы оценки на предприятии

6 Связь между процедурой оценки и бизнес целями компании, формирование моделей компетенций

7 Построение системы оценки персонала с участием руководителей и менеджерского состава всех уровней Роль экспертов в проведении оценки персонала Нормативная база для построения системы оценки персонала

8 Прогнозирование и планирование потребности в персонале для развития организации

9 Основные ступени процесса поиска и отбора новых кадров Цели и задачи, стоящие перед службой персонала при подборе персонала Сбор информации о вакансии от руководителя структурного подразделения или будущего непосредственного руководителя работника Составление профилей вакансий

10 Формирование процесса аттестации персонала: процедура аттестации персонала, ее роль в системе оценки персонала; нормативная база для построения системы аттестации персонала; выбор аттестационной комиссии; особенности учета результатов аттестации и дальнейшего развития персонала

11 Формы мотивации персонала и особенности их применения. Материальная (экономическая) и нематериальная (внеэкономическая) мотивация. Позитивная и негативная мотивация. Мотивация сохранения и мотивация достижений. Корпоративная и сегментированная мотивация. Индивидуальная мотивация ключевых сотрудников.

12 Формирование модели корпоративного обучения и развития персонала Современные формы и методы обучения персонала Технологии построения системы корпоративного обучения Выбор форм и методов обучения в зависимости от целей и задач, стоящих перед службой персонала и руководством предприятия Планирование обучения, организация и контроль учебного процесса Организация наставничества – как одной из форм корпоративного обучения

13 Планирование карьеры, плана развития сотрудника на предприятии

14 Формирование и развитие кадрового резерва на предприятии. Принципы формирования кадрового резерва: планирование структуры и численности персонала. Комплексная оценка сотрудников для определения структуры кадрового резерва, для отбора кандидатур в кадровый резерв

1.5 Оценка эффективности реализации стратегии управления персоналом в процессе стратегического управления.

Основные правила реализации стратегии:

- цели, стратегии, задачи по управлению персоналом должны быть тщательно и своевременно доведены до всех работников организации с целью вовлечения в процесс выполнения стратегий, выработки у сотрудников обязательств перед организацией по реализации стратегии;

- общее руководство организации и руководители службы управления персоналом должны не только своевременно обеспечить поступление всех необходимых для реализации ресурсов (материальных, оборудования, оргтехники, финансовых и др.), но и иметь план реализации стратегии в виде целевых установок по состоянию и развитию трудового потенциала и фиксировать достижение каждой цели.

Инструменты реализации стратегии управления персоналом: кадровое планирование, планы развития персонала, в том числе его обучения и служебного продвижения, решение социальных проблем, мотивирование и вознаграждение.

Изучая процессы реализации стратегии в организации, студент должен обратить внимание полномочия в руководстве реализации стратегии управления персоналом. Обычно, руководство стратегией возлагается на заместителя руководителя организации по персоналу, с учетом активной поддержки руководителей среднего звена, возглавляющих соответствующие подразделения системы управления персоналом, чтобы обеспечить стратегические изменения в выполняемых ими функциях. По итогам задания студент выполняет отчет.

## **7.2 Контрольные вопросы**

1 Понятие стратегического управления персоналом и человеческих ресурсов

2 Развитие концепции стратегического управления персоналом

- 3 Место и роль кадровой политики в политике организации
- 4 Основные этапы формирования кадровой политики федеральной государственной службы
- 5 Кадровая политика и формирование стратегии управления персоналом организации
- 6 Три концепции стратегии кадровой политики
- 7 Необходимость стратегического управления в российских условиях
- 8 Этапы процесса стратегического управления организацией
- 9 Содержание административных методов управления персоналом
- 10 Содержание экономических методов управления персоналом и их развитие
- 11 Содержание социально-психологических методов управления персоналом и их развитие
- 12 Определение миссии организации и стратегических целей
- 13 Разработка стратегии управления персоналом, ее цели и задачи
- 14 Согласование стратегий организации со стратегией управления персоналом
- 15 Процедура и проблемы реализации стратегии управления персоналом
- 16 Понятие, цели и задачи стратегического развития персонала
- 17 Управление компетенциями персонала и их развитие
- 18 Понятие системы стратегического управления персоналом, цели и задачи ее создания и функционирования
- 19 Основная структура, элементы и подсистемы системы стратегического управления персоналом
- 20 Современные тенденции и подходы к развитию методов управления персоналом
- 21 Основные элементы развития персонала и их содержание
- 22 Методы анализа внешней среды
- 23 Формулирование и выбор стратегии
- 24 Факторы, влияющие на определение и выбор стратегии организации
- 25 Система стратегического управления персоналом организации
- 26 Стратегическое управление трудовым потенциалом
- 27 Проблемы в деятельности системы управления персоналом (СУП) на этапе рыночных преобразований
- 28 Состав функций по направлениям деятельности системы управления персоналом
- 29 Система стратегического управления персоналом на базе существующей оргструктуры системы управления персоналом



- 30 Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом
- 31 Задачи основных составляющих стратегии управления персоналом в условиях стратегического, тактического и оперативного управления
- 32 Факторы внешней и внутренней среды, влияющие на разработку стратегии управления персоналом
- 33 Сравнение конкурентного профиля (на основе сильных и слабых сторон) для стратегического управления персоналом
- 34 Реализация стратегии управления персоналом в процессе стратегического управления
- 35 Матрица Томпсона—Стрикленда, используемая для анализа сильных и слабых сторон, возможностей и угроз в области персонала
- 36 Основные управленческие задачи процесса реализации стратегии управления персоналом
- 37 Матрица БКГ и ее использование в управлении персоналом организации

### 7.3 Краткий словарь терминов

**Адаптация сотрудников** - процесс включения новых сотрудников в организацию, предполагающий знакомство с правилами и нормами, закрепленными в корпоративной культуре, способами профессиональной деятельности, включением в системы неформальных связей.

**Активная кадровая политика** - характеризуется наличием у руководства не только обоснованных прогнозов развития ситуации, но и средств воздействия на ситуацию.

**Анализ человеческих ресурсов** - концепция, рассматривающая персонал как важный ресурс организации, в использовании которого скрыты значительные резервы и которые могут быть охарактеризованы через оценку экономической эффективности его использования.

**Аттестация** - кадровые мероприятия, призванные оценить уровень труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности.

**Видение** — представление о том, как организация предполагает двигаться к достижению стратегических целей, ее предположение о путях и этапах достижения целей.

**Внутрифирменное обучение** - система подготовки персонала, проводимая на территории предприятия (или корпоративных учебных центров) с привлечением собственных или внешних преподавателей и

строящаяся на решении проблем, специфичных для конкретной организации.

**Восстановительные издержки** - затраты, необходимые для замены работающего сейчас работника на другого, способного выполнять те же функции. Состоят из издержек приобретения нового специалиста, его обучения (ориентации) и издержек, связанных с уходом работающего работника.

**Деловая этика** - совокупность принципов и норм, которыми должна руководствоваться деятельность организаций и их членов в сфере управления и предпринимательства.

**Доктрина командного менеджмента** - подход, ориентированный на стимулирование творческой активности групповой деятельности при решении нестандартных задач. Применение подхода дает возможность повысить социальное и культурное творчество работников, их непосредственное участие в самоорганизации и самоуправлении совместной деятельностью, взаимный контроль, взаимопомощь и взаимозаменяемость, проясненность общих ценностей и целей, определяющих поведение каждого члена команды, коллективную ответственность за результаты и высокую эффективность работы, всемерное развитие и использование индивидуального и группового потенциалов.

**Задачи кадровой службы** — представления о целях работы с персоналом, конкретизированные с учетом условий существования организации.

**Закрытая кадровая политика** — характеризуется непроницаемостью для нового персонала на средних и высших уровнях управления; организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, далее замещение происходит только из числа сотрудников организации.

**Корпоративная культура** — сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации, и задающий общие рамки поведения, принимаемые, большей частью организации.

**Организационная культура** - интегральная характеристика организации (ее ценностей, образцов поведения, способов оценки результатов деятельности), данная в языке определенной типологии.

**Персонал** — совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация.

**Планирование карьеры** — процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека с требованиями ор-

ганизации, стратегией и планами ее развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста.

**Планирование потребности в персонале** — кадровая программа, направленная на оценку как количественной, так и качественной потребности в персонале, отвечающая на вопросы: сколько, когда и какого персонала потребуется организации.

**Политика организации** - система правил, в соответствии с которыми ведет себя система в целом и по которым действуют люди, входящие в эту систему.

**Реактивная кадровая политика** — характерна для предприятий, руководство которых осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом и предпринимает меры по локализации проблем.

**Стратегия организации** - представление управленческого персонала о целях организации и способах их достижения в определенный период существования организации.

**Стратегия управления персоналом** - специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированный с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики.

**Теория человеческого капитала** - концепция, рассматривающая человеческую составляющую организации в терминах стоимости и цены.

**Этапы проектирования кадровой политики** - последовательность шагов по формулированию целей кадровой работы, оценке способов их достижения, соотнесению с корпоративной культурой и закреплению в специфических кадровых инструментах.

## **8 Рекомендуемые источники информации**

### **8.1 Основная учебная литература**

1 Епишкин, И. А. Стратегия управления человеческими ресурсами : учебное пособие / И. А. Епишкин, С. А. Шапиро. - Москва|Берлин : Директ-Медиа, 2019. - 121 с. : ил., схем., табл. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=500045> (дата обращения: 31.08.2021) . - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

2 Дейнека, А. В. Управление персоналом организации : учебник / А. В. Дейнека. – Москва: Дашков и К°, 2020. – 288 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573308> (дата обращения: 06.07.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

### **8.2 Дополнительная учебная литература**

3 Емельянова, Е. А. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Е. А. Емельянова ; Министерство образования и науки Российской Федерации ; Томский Государственный Университет Систем Управления и Радиоэлектроники (ТУСУР). - 2-е изд., доп. - Томск : Эль Контент, 2015. - 114 с. : схем., табл. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=480631> (дата обращения: 19.11.2021) . - Режим доступа: по подписке. - Библиогр.: с. 104-108. - Текст : электронный.

4 Крыжановская, Ольга Александровна. Стратегический менеджмент : [Электронный ресурс] : учебное пособие : [предназначено для аудиторной и самостоятельной работы студентов бакалавриата, обучающихся по направлениям подготовки 38.03.02 «Менеджмент» и 38.03.05 «Бизнес-информатика»] / О. А. Крыжановская, Ю. В. Вертакова ; Юго-Зап. гос. ун-т. - Электрон. текстовые дан. (7314 КБ). - Курск : ЮЗГУ, 2017. - 348 с. - Текст : электронный.

5 Кузнецов, Б. Т. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Б. Т. Кузнецов. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 623 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=117473> (дата обращения: 01.10.2021) . - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

6 Левушкина, С. В. Стратегический менеджмент : учебное пособие для вузов / С. В. Левушкина. - Ставрополь : СЕКВОЙЯ, 2017. - 80 с. : ил. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=485035>. (дата обращения: 16.08.2021). – Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

7 Минцберг, Г. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента : практическое пособие : профессиональная литература / Г. Минцберг, Б. Альстранд, Ж. Лампель ; пер. Л. Л. Царук. - 2-е изд. - Москва : Альпина Паблишер, 2016. - 365 с. : схем., табл., ил. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=428137>. (дата обращения: 16.08.2021). – Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

8 Пугачев, В. П. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации: учебное пособие: [для студентов магистратуры и аспирантуры] / В. П. Пугачев, Н. Н. Опарина. - Москва : КНОРУС, 2018. - 208 с. - Текст: непосредственный.

9 Управление персоналом: учебник для вузов / Е. А. Аксенова, Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин [и др.] ; под ред. Т. Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити, 2015. – 561 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118464> (дата обращения: 06.07.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

10 Управление персоналом: учебное пособие / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева, Д. Л. Михайлин, А. В. Беляк; под общ. ред. Г. И. Михайлиной. – 4-е изд., стер. – Москва: Дашков и К, 2020. – 280 с.: ил. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573120> (дата обращения: 06.07.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

### **8.3 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1 <http://economy.gov.ru> - Официальный сайт Министерства экономического развития РФ

2 <http://foresight.hse.ru> - Официальный сайт Международного научно-образовательного Форсайт-центр ИСИЭЗ НИУ Высшая школа экономики

3 <http://gov.ru/main/page3.html> - Официальный сайт Администрации Президента Российской Федерации

4 <http://www.ecfor.ru> – Официальный сайт Института народнохозяйственного прогнозирования

5 <http://www.gks.ru> - Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики РФ

6 <http://www.isa.ru> - Официальный сайт Института системного анализа

7 <https://mintrud.gov.ru> - Официальный сайт Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации