

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Емельянов Сергей Геннадьевич  
Должность: ректор  
Дата подписания: 19.02.2022 16:22:56  
Уникальный программный ключ:  
9ba7d3e34c012eba476ffd2d064cf2781953be730af2574d16f5e0ce55620fcb

## МИНОБРНАУКИ 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

« 10 »

02

2022 г.

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ И ОПЕРАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Методические рекомендации по выполнению самостоятельной работы  
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 и операционное управление персоналом: методические рекомендации по выполнению самостоятельной работы /** Юго-Зап. гос. ун-т; сост.: Т.А. Беляева, И.А. Козьева, Курск, 2022. 25 с.

Методические указания содержат рекомендации по выполнению самостоятельной работы, вопросы для самоконтроля, задания для самостоятельного выполнения, материал для самостоятельной реферативной работы, итоговые контрольные вопросы, словарь основных терминов, 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. 1,5. Уч.-изд.л. 1,3. Тираж 100 экз. Заказ.802. Бесплатно.  
Юго-Западный государственный университет.  
305040 г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1 Общие указания к изучению дисциплины и выполнению самостоятельной работы	5
2 Самостоятельная работа по теме «Основы стратегического управления персоналом. Подходы к стратегическому управлению персоналом»	9
3 Самостоятельная работа по теме «Методы управления персоналом. Формулирование и реализация стратегий развития персонала. Стратегическое развитие персонала»	10
4 Самостоятельная работа по теме «Система стратегического управления персоналом»	14
5 Самостоятельная работа по теме «Кадровое проектирование: кадровые процессы и кадровые структуры»	15
6 Самостоятельная работа по теме «Технология проектирования кадровой стратегии»	16
7 Выполнение самостоятельной реферативной работы	18
8 Контрольные вопросы и словарь основных терминов	20
9 Рекомендуемые источники информации	24

## ВВЕДЕНИЕ

Устойчивость развития и эффективность деятельности предприятия или организации во многом зависит стратегического и операционного 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 предусмотрена самостоятельная работа по основным темам. Методические рекомендации по выполнению самостоятельной работы адресованы студентам очной и заочной форм обучения.

## **1 Общие указания к изучению дисциплины и выполнению самостоятельной работы**

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.

Самостоятельная работа студента (СРС) - планируемая учебная, учебно-исследовательская, научно-исследовательская работа студентов, выполняемая во внеаудиторное (аудиторное) время по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия (при частичном непосредственном участии преподавателя, оставляющем ведущую роль за работой студентов). Самостоятельная работа студентов является важным видом учебной и научной деятельности студента. Обучение в ВУЗе включает в себя две, практически одинаковые по объему и взаимовлиянию части – процесса обучения и процесса самообучения. Поэтому СРС должна стать эффективной и целенаправленной работой студента. В процессе самостоятельной работы 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 самостоятельной работы 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 Самостоятельная работа по теме «Основы стратегического управления персоналом. Подходы к стратегическому управлению персоналом»**

### **2.1 Вопросы для самоконтроля**

- 1 Развитие концепции стратегического управления персоналом
- 2 Модели управления персоналом: модель соответствия, гарвардская схема, модель Р. Уолтона и Д. Геста.
- 3 Основные виды деятельности в сфере стратегического управления персоналом
- 4 Подходы к стратегическому управлению персоналом
- 5 Модель «потенциал ресурсов», модель «стратегическое соответствие».
- 6 Основные подходы к разработке стратегий развития персонала по Р.Ричардсону и М.Томпсону.
- 7 Модели «наилучшее практическое решение», «наилучшее соответствие», «конфигурационный подход».
- 8 Ограничения концепции стратегического управления персоналом.
- 9 Разработка стратегий управления персоналом в организациях различной отраслевой принадлежности
- 10 Современные проблемы стратегического управления персоналом

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

1. Нужно ли стратегическое управление персоналом организации?
2. Как использовать модели стратегического управления персоналом для разработки стратегий?
3. Метод разработки стратегии управления персоналом – «конфигурационный» - плюсы и минусы. Как снизить влияние отрицательных черт на разработку стратегии?
5. В чем закономерность соотношения бизнес стратегии и стратегии в области человеческих ресурсов?
6. Как определить критерии оценки компетенций для разработки стратегий управления персоналом?
7. В чем сущность стратегического ассессмента?

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

#### **3.1 Вопросы для самоконтроля**

1 Классификация методов управления персоналом. Содержание административных методов управления персоналом и их развитие. Содержание экономических методов управления персоналом и их развитие. Особенности социально-психологических методов управления персоналом

2 Современные тенденции и подходы к развитию методов управления персоналом. Реализация административных, экономических и социально-психологических методов управления персоналом.

3 Основные этапы процесса стратегического управления

4 Анализ внешней и внутренней среды организации. Анализ макроразрушения и непосредственного окружения

5 SWOT-анализ; COPS-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 Задание для проведения COPS-анализ**

При анализе внутренней среды компании исследуется совокупность факторов с использованием акронима «COPS»:

а) *Colture* – особенности организационной культуры: корпоративные ценности, приверженность им персонала, действующие правила и нормы, регламентирующие поведение персонала, традиции, психологический климат и пр. Выявление разрыва между требованием стратегии компании к организационной культуре и фактическим состоянием.

б) *Organisation* – особенности организационной структуры и организации процессов. Выявление разрыва между требованием стратегии компании к бизнес-процессам и внутренним процессам, организационной структуре и фактическим состоянием.

в) *People* – анализ персонала: особенности количественного и качественного состава человеческих ресурсов; выявление разрыва между требованием к поведению и квалификации персонала в настоящее время и в перспективе.

г) Systems – особенности действующей системы управления персоналом: выявление проблем в отдельных подсистемах и системе управления персоналом в целом; определение ее сильных сторон для последующего развития.

Оценка проводится по пятибалльной системе от 0 до 5 баллов. Вопросник для анализа внутренней среды компании представлен в таблице 1. Заполните и проанализируйте таблицу 1. Результаты анализа представьте графически (по образцу рисунка 1).

Таблица 1 – COPS-анализ

Утверждение	Текущая оценка	Прогнозная оценка (3-5 лет)
<b>1. Организационная культура</b>		
В компании ясная и непротиворечивая политика управления персоналом		
Политика в области управления персоналом отражена в миссии компании		
Политика управления персоналом способствует эффективной деятельности и привлекательности компании как работодателя		
Корпоративные ценности ясны и не противоречат стратегии		
Корпоративные ценности находят развитие в корпоративных документах, регламентирующих поведение персонала (Кодекс поведения или деловой этики, стандарт управления организационной культурой и пр.)		
Действующие в компании правила регламентируют поведение персонала в соответствии с требованиями бизнеса		
Нормы и традиции компании способствуют результативной работе и инновациям		
Менеджеры служат примером для подражания, демонстрируют в своем поведении приверженность организационной культуре		
Менеджеры уделяют внимание истории компании, развивают лучшие традиции		
Формальные и неформальные лидеры привержены корпоративным ценностям, способствуют развитию организационной культуры		
Морально-психологический климат в компании благоприятный, способствует продуктивной деятельности и мотивации персонала к трудовой активности		
Существуют процедуры и каналы для обсуждения менеджерами вопросов совершенствования управления и культуры компании		
Стратегия компании включает программу совершенствования организационной культуры		
Средняя оценка		
<b>2. Организация деятельности персонала</b>		
Бизнес-процессы компании способствуют развитию ее конкурентных преимуществ		
Все процессы компании, включая процессы управления персоналом, описаны, регламентированы		

Управление персоналом осуществляется в соответствии с корпоративными стандартами		
В компании разработаны и успешно применяются должностные инструкции, которые полностью соответствуют требованиям к работе		
В компании четко определены полномочия и ответственность всех подразделений и должностных лиц		
В компании отсутствуют дублирующие функции и подразделения		
Организационная структура оптимальная, способствует эффективной работе компании и подразделений		
Организационная структура обладает гибкостью с учетом изменений потребности в персонале		
Служба управления персоналом обладает стратегическими полномочиями и оказывает существенное влияние на стратегию и политику управления персоналом		
Организационная структура соответствует нормам управляемости		
Подразделения имеют достаточно полномочий для оперативного реагирования на возможности и угрозы		
В компании разработаны ключевые показатели эффективности (КПЭ), оплата труда персонала привязана к ним		
В компании внедрена система управления по целям		
Средняя оценка		
<b>3. Персонал компании</b>		
Бизнес-цели компании полностью обеспечены человеческими ресурсами		
Человеческий капитал компании неуклонно растет		
Квалификация персонала соответствует требованиям бизнес-процессов и лучшим практикам управления		
Текущая текучесть кадров среди высококвалифицированных категорий персонала низкая		
В компании высокая дисциплина труда, случаи аварий, простоев оборудования и брака по вине персонала редки		
Персонал демонстрирует приверженность профессии и лояльность политике компании		
Персонал компании проявляет инициативу и ответственность при выполнении заданий		
Персонал компании активно участвует в жизнедеятельности компании		
Персонал задает вопросы руководству, проявляет интерес к целям и будущему компании		
Персонал проявляет ответственность и самостоятельность в своем профессиональном и личностном развитии		
В компании увеличивается количество высокотехнологичных рабочих мест		
Руководители всех уровней управления пользуются уважением и доверием со стороны подчиненных		
Персонал поддерживает инициативы руководства, участвует в проведении организационных изменений		
Средняя оценка		
<b>4. Система управления персоналом</b>		
Элементы системы управления персоналом взаимосвязаны и «заточены» под бизнес-цели компании		
В компании отлаженная система планирования в области управле-		

ния человеческими ресурсами, согласованная с бизнес- планированием		
Система управления персоналом основана на компетентностном подходе, в компании применяются корпоративные, управленческие и профессиональные компетенции		
В компании успешно действует система адаптации новичков		
В компании налажена работа по формированию преемственности поколений персонала		
Система вознаграждения персонала фокусирована на результативной работе, сотрудничестве, инновациях и постоянном развитии		
В компании есть кадровый резерв на замещение вакансий на все ключевые должности, кадровые назначения осуществляются преимущественно из кадрового резерва		
Компания предоставляет персоналу широкие возможности вертикального и горизонтального развития карьеры		
В компании действует система непрерывного обучения и развития всех категорий персонала		
Система информации и коммуникации обеспечивает передачу информации по вертикали и горизонтали, взаимообмен знаниями		
В компании разрабатываются детальные планы действий по вопросам управления персоналом		
Разработанные стратегические и производственные бизнес-планы согласовываются с руководителями функциональных подразделений, участвующими в управлении персоналом		
Все планы и программы в области управления персоналом подкреплены соответствующим бюджетом		
Те руководители, которые участвуют в разработке стратегических и текущих планов, принимают участие и в разработке стратегии и тактики управления персоналом		
Оценка персонала включает оценку результативности труда и оценку компетенций		
В компании действует система наставничества и коучинга		
Компания активно использует ротацию кадров и стажировки		
Средняя оценка		

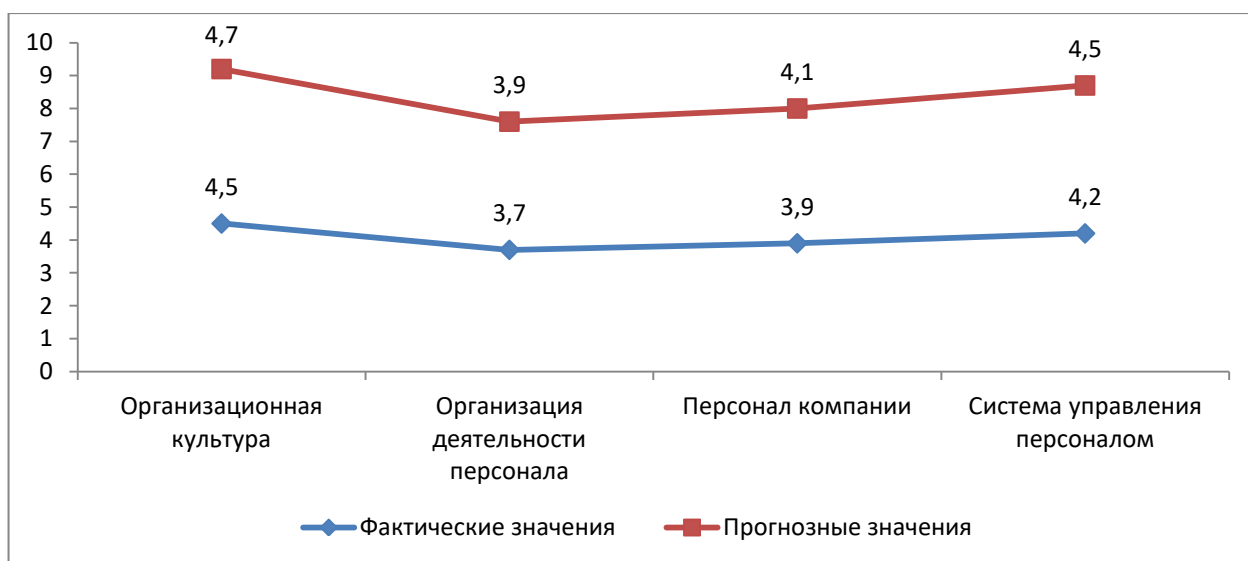


Рисунок 1 – Результаты COPS-анализа

## 4 Самостоятельная работа по теме «Система стратегического управления персоналом»

### 4.1 Вопросы для самоконтроля

- 1 Понятие системы стратегического управления персоналом, цели и задачи ее создания и функционирования
- 2 Основная структура, элементы и подсистемы системы стратегического управления персоналом.
- 3 Роль и место стратегий развития персонала, а также методов и подходов стратегического управления персоналом в системе стратегического управления персоналом
- 4 Структура системы стратегического управления персоналом
- 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 Задание по оценке взаимосвязи стратегий

Проанализируйте взаимосвязь стратегии управления персоналом и стратегии развития организации на примере конкретного предприятия. Заполните таблицу 2.

Таблица 2 – Взаимосвязь целей управления предприятием со стратегическими целями управления персоналом организации \_\_\_\_\_

Стратегические цели управления предприятием	Мероприятия	Стратегические цели управления персоналом	Мероприятия

## **5 Самостоятельная работа по теме «Кадровое проектирование: кадровые процессы и кадровые структуры»**

### **5.1 Вопросы для самоконтроля**

- 1 Сущность и содержание кадрового проектирования организации
- 2 Основы разработки и реализации стратегии управления персоналом
- 3 Составляющие стратегии управления персоналом
- 4 Взаимосвязь стратегии организации и 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 Разработка проекта кадровой политики и стратегии**

Изучите описание деятельности компании и ситуацию, сложившуюся в организации. Какой тип и вид кадровой политики стоит выбрать? Как лучше сочетать бизнес – стратегию и кадровую стратегию в сложившихся условиях? Предложите, как провести реорганизацию с минимальными негативными последствиями, сохранив при этом ценные кадры.

**Ситуация.** Модный гляцевый журнал был учрежден и «раскручен» западным инвестором, сторонником и знатоком «высокого стиля» в журналистике. Собственник продал компанию российскому бизнесмену. Нового хозяина в принципе устраивает уровень менеджмента, налаженных связей и системы продвижения компании. Однако он считает журнал несколько консервативным по содержанию, а редакцию слишком разборчивой в приглашении «звездных» лиц, рекламируемых товаров, тем и пр. Руководитель отдела рекламы и продаж в целом поддерживает собственника в его стремлении расширить аудиторию и тематику журнала, однако предостерегает от радикальной смены курса, которая может привести к утрате команды – главного редактора и его сторонников.

## **6 Самостоятельная работы 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 Стратегирование персонала в VUCA-мире**

VUCA-мир – это термин, который применяется в экономике, бизнесе и других сферах. Это акроним образованный от английских слов Volatility (изменчивость, отсутствие стабильности), Uncertainty (неопределенность), Complexity (запутанность, сложность), Ambiguity (неясность, неоднозначность). Этим термином обозначается неопределенность и быстрая изменчивость всех явлений в настоящем мире. Понимание и принятие реальной ситуации позволяет приспособиться к ней и выработать стратегические и управленческие решения в соответствии с тенденциями.

VUCA-мир пришел на смену SPOD-мира, который являл более устойчивую и стабильную систему (Steady (устойчивый), Predictable (предсказуемый), Ordinary (простой), Definite (определенный)).

Большинству людей сложно воспринимать состояние постоянной неопределенности и изменчивости. Страх перед новым и неизведанным часто заставляет человека уходить от этих ситуаций, закрываться внутри себя. Как отмечают психологи, люди, которые предпочитают определенность и стабильность, в большинстве своем обладают стереотипностью мышления, непониманием проблем других. А те, кто хорошо переносит неопределенность и воспринимает новые изменения без



страха, с интересом, и обладают гибкостью мышления, креативностью, быстро анализируют ситуацию и принимают решения.

Большая часть экономических стратегий была разработана под условия SPOD-мира. Долгое время они были эффективны и неизменно применялись различными субъектами рынка. Но в связи с нарастающей изменчивостью и динамичностью развития старые стратегии стали неэффективными и компаниям потребовались новые концепции, которые бы соответствовали новой картине мира.

Для адаптации может быть использована стратегия VUCA, основанная на других базовых направлениях:

**Vision** - это видение, которое включает в себя постоянную коммуникацию с другими людьми, донесение до них смысла поставленной цели, укрепление веры в свое дело, согласование действий участников процесса для решения задач. Правильное видение позволяет всем участникам сфокусироваться и сосредоточиться на достижении целей;

**Understanding** - понимание того, что изменения неизбежны и необходимы. Изучение страхов, надежд и желаний людей, поиск новых перспективных возможностей и идей, конструктивное восприятие критики новых проектов;

**Clarity** - внесение ясности, отбрасывание всего лишнего – для более точного очерчивания целей. Применение системного мышления, основанного на глобальном видении результата, понимании взаимодействия и взаимозависимости элементов системы;

**Agility** - оперативность и решительность действий, быстрая адаптация к изменяемым условиям. Уверенность в необходимости инноваций, поиска новых оригинальных путей решения всех вопросов, улучшения процессов. Нацеленность на частичную передачу полномочий исполнителям, сотрудничество, основанное на свободном творчестве и личной мотивации.

Первым в очереди процессов, подвергающихся капитальной реконструкции, стоит управление результативностью. В мире VUCA ключевые целевые показатели успевают устареть за квартал или даже месяц, поэтому руководителям бессмысленно ждать окончания года для того, чтобы привычно обсудить с сотрудником, достиг он поставленных целей или нет.

На примере действующей стратегии управления персоналом предприятия внесите коррективы, основанные на стратегировании персонала в VUCA-мире.

## **7 Выполнение самостоятельной реферативной работы**

В процессе изучения курса дисциплины «Стратегическое и операционное управление персоналом» студенты выполняют самостоятельную научно-исследовательскую, поисковую работу реферативного характера. Результаты работы оформляются в виде реферата. Объем подобного рода работы должен равняться 10-20 листам печатного текста и содержать, в обязательном порядке, следующие структурные компоненты: введение, основную часть (распадающуюся при необходимости на отдельные главы, параграфы), заключение, список использованных источников и литературы.

### **7.1 Тематика рефератов**

- 1 Кадровое программирование (компетенции организации и компетентности персонала)
- 2 Проектирование профилей компетентностей персонала организации
- 3 Регулирование процессов формирования необходимого кадрового ресурса
- 4 Создание эффективных коммуникативных сетей и развитие групп в организации
- 5 Диагностика человеческого капитала в организации
- 6 Стратегическое развитие кадрового потенциала компании
- 7 Совершенствование технологии проектирования кадровой стратегии
- 8 Разработка и реализация кадровых проектов
- 9 Повышение эффективности кадровых стратегий
- 10 Методы и процедуры стратегического ассесмента
- 11 Разработка системы мониторинга человеческих ресурсов в организации
- 12 Стратегическое лидерство в формировании команды
- 13 Управление процессами личностного развития в рамках процедур командообразования
- 14 Сценарный анализ кадровых процессов организации
- 15 Регулирование трансформации корпоративной культуры организации адекватной стратегическим изменениям
- 16 Управление стратегическими изменениями в управлении персоналом

17 Прогнозирование и планирование в разработке стратегии управления персоналом

18 Прогнозирование потребности в трудовых ресурсах предприятия

19 Прогнозирование и планирование кадрового обеспечения устойчивого развития предприятия

20 Прогнозирование и стратегическое планирование социального развития предприятия

21 Прогнозирование и стратегическое планирование развития персонала предприятия

22 Планирование стратегического социального развития коллектива

Требования к оформлению текста реферата следующие. Текстовый документ должен быть напечатан на листах белой писчей бумаги формата А4 (210х297 мм) с одной стороны листа. Цвет текста – черный. Шрифт – Times New Roman. Размер шрифта – 14. Абзацный отступ – 1,25 см. Междустрочный интервал – 1,5. Размеры полей: левое – 30 мм, верхнее, нижнее – 20 мм; правое – 15 мм. При печати текстового документа следует использовать двухстороннее выравнивание (по ширине). Интервалы перед и после абзаца – 0 п.

Название таблицы пишется над таблицей, а название рисунка под рисунком. Таблицы и рисунки имеют обязательную сквозную нумерацию. Ссылки на источники в тексте реферата даются по мере использования.

## **8 Контрольные вопросы и словарь основных терминов**

### **8.1 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 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

## **8.2 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 организации, 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, соотносению с корпоративной культурой и закреплению в специфических кадровых инструментах.

## 9 Рекомендуемые источники информации

### 9.1 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.

### 9.2 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.

### **9.3 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