

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

Институт отраслевой экономики и управления

С. В. Саванович

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ И ИННОВАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины
для направления 38.03.03 Управление персоналом

Калининград
Издательство ФГБОУ ВО "КГТУ"
2023

УДК 005.95

Рецензент

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической безопасности
ИНОТЭКУ ФГБОУ ВО «КГТУ» М. Г. Побегайло

Саванович, С. В.

Стратегическое и инновационное управление персоналом: учеб.-метод. пособие по изучению дисциплины для студентов специальности 38.03.03 Управление персоналом / С. В. Саванович. – Калининград: Изд-во ФГБОУ ВО «КГТУ», 2023. - 110 с.

В учебно-методическом пособии приведен тематический план по дисциплине и даны методические указания по её самостоятельному изучению, подготовке к практическим занятиям, методические указания по подготовке и сдаче экзамена, выполнению самостоятельной работы. Пособие подготовлено в соответствии с требованиями основной профессиональной образовательной программы направления 38.03.03 Управление персоналом.

Табл. 16 , рис. 3 , список лит. – 17 наименований

Учебно-методическое пособие рассмотрено и одобрено для опубликования в качестве локального электронного методического материала кафедрой менеджмент 23.01.2023 г., протокол № 05

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины рекомендовано к изданию в качестве локального электронного методического материала для использования в учебном процессе методической комиссией ИНОТЭКУ ФГБОУ ВО «КГТУ» 07.02.2023 г., протокол № 02

УДК 005.95

©Федеральное государственное
бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
"Калининградский государственный
технический университет", 2023 г.
© Саванович С. В., 2023 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1 Тематический план по дисциплине и методические указания	8
по её изучению	8
Тема 1. Стратегический подход к управлению организацией и ее персоналом	8
Тема 2. Методологические основы стратегического менеджмента	15
Тема 3. Алгоритм разработки стратегии управления персоналом.....	20
Тема 4. Методологические основы инновационного менеджмента.....	29
Тема 5. Инновации в управлении персоналом как разновидность социальных инноваций.....	34
2 Методические указания для подготовки к практическим занятиям.....	45
Тема 1. Стратегический подход к управлению организацией и ее персоналом	45
Тема 2. Методологические основы стратегического менеджмента	48
Тема 3. Алгоритм разработки стратегии.....	52
Тема 4. Методологические основы инновационного менеджмента.....	60
Тема 5. Инновации в управлении персоналом как разновидность социальных инноваций.....	63
3 Методические указания по подготовке и сдаче экзамена.....	69
4 Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине	77
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	81
Приложение А. КРАТКИЙ ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЙ СЛОВАРЬ	84

ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина "Стратегическое и инновационное управление персоналом" реализуется в рамках учебного плана по направлению 38.03.03 Управление персоналом.

Данное учебно-методическое пособие предназначено для самостоятельного изучения дисциплины "Стратегическое и инновационное управление персоналом" студентами, обучающимися по направлению 38.03.03 Управление персоналом.

Учебно-методическое пособие составлено в соответствии с требованиями основной профессиональной образовательной программы, осваиваемой студентами в рамках учебного плана по направлению 38.03.03 Управление персоналом.

Целью освоения дисциплины "Стратегическое и инновационное управление персоналом" является приобретение студентами теоретических знаний и практических навыков разработки, принятия и реализации стратегических и инновационных решений в области управления персоналом. Освоение данной дисциплины предполагает формирование у студентов практических навыков проведения стратегического анализа, разработки стратегии, определения и поддержания конкурентных преимуществ, в том числе за счет реализации инновационных подходов в управлении персоналом, развитие умения предвидеть и нейтрализовывать стратегические угрозы, эффективно использовать инновационные технологии управления персоналом в условиях нестабильной внешней среды.

Планируемые результаты освоения дисциплины "Стратегическое и инновационное управление персоналом" заключаются в том, что студент должен:

знать:

- основы формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника, а также основ

управления интеллектуальной собственностью и умение применять их на практике;

- основы стратегического управления персоналом;

- особенности разработки стратегий различных уровней и место стратегии управления персоналом в общем портфеле стратегий;

- технологии обоснования выбора стратегических решений в области управления персоналом;

- основные инновационные подходы, модели к управлению персоналом в области найма, развития, мотивации, ротации;

уметь:

- использовать необходимый инструментарий анализа и выбора стратегий;

- проводить стратегический анализ внешней и внутренней среды, включая диагностику системы управления персоналом, оценку структуры персонала;

- правильно выявлять проблемы в области управления персоналом и находить стратегические и инновационные подходы к их решению;

- применять управленческие знания в процессе решения стратегических и инновационных задач управления персоналом;

- рассчитывать численность и профессиональный состав персонала в соответствии со стратегическими планами организации;

владеть:

- навыками целеполагания и оценки коэффициентов значимости целей на основе построения "дерева целей";

- терминологией и основными понятиями дисциплины стратегического и инновационного управления персоналом;

- методами анализа рыночных и специфических рисков, связанных с деятельностью по реализации функций управления персоналом, использовать его результаты для принятия управленческих решений.

- навыками применения экспертного, программно-целевого подхода;

- технологиями проведения мониторинга, сканирования, прогнозирования среды деятельности компании, техниками оценки инновационного потенциала персонала;

- умениями использовать инновационные решения в различных областях управления персоналом для повышения его конкурентоспособности и успешности деятельности компании в целом.

Дисциплина "Стратегическое и инновационное управление персоналом" относится к блоку 1, профессиональному модулю части, формируемой участниками образовательных отношений.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единиц (зет), т. е. 180 академических часов контактной и самостоятельной учебной работы студента; работы, связанной с текущей и промежуточной (заключительной) аттестацией по дисциплинам дисциплины. Из них:

Для очной формы обучения:

лекций – 30 часов; практических занятий – 30 часов. Форма промежуточной аттестации по дисциплине – экзамен.

Для очно-заочной формы обучения:

лекций - 4; практических занятий - 8 часов. Форма промежуточной аттестации по дисциплине - экзамен.

Для оценки результатов освоения дисциплины используются:

- оценочные средства поэтапного формирования результатов освоения;
- оценочные средства для промежуточной аттестации по дисциплине.

К оценочным средствам поэтапного формирования результатов освоения дисциплины относятся:

- тестовые задания для промежуточного тестирования;
- семинарские занятия;

К оценочным средствам для промежуточной аттестации по дисциплине, проводимой в форме экзамена, соответственно относятся контрольные вопросы и задания в форме тестов.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена. К экзамену допускаются студенты, положительно аттестованные по результатам текущей аттестации по дисциплине (получившие при этой аттестации оценку "зачтено").

Структура учебно-методического пособия по изучению дисциплины "Стратегическое и инновационное управление персоналом" представлена четырьмя разделами.

Первый раздел включает тематический план, соответствующий содержанию изучаемой дисциплины, методические указания по её самостоятельному изучению.

Во втором разделе учебно-методического пособия представлены методические указания по подготовке к практическим занятиям.

Третий раздел содержит методические указания по подготовке и сдаче экзамена.

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

В конце учебного пособия указаны рекомендуемые источники по изучению дисциплины и приведен терминологический словарь.

1 Тематический план по дисциплине и методические указания по её изучению

Тема 1. Стратегический подход к управлению организацией и ее персоналом

Форма проведения занятия – лекция.

Вопросы для обсуждения:

Вопрос 1. Эволюция подходов к появлению концепции стратегического управления

Вопрос 2. Стратегическое управление персоналом: концепция, цели и главные принципы

Вопрос 3. Организация и персонал как объект стратегического управления.

Методические указания по изучению темы 1

Цель изучения темы – ознакомление с предметом, целью, содержанием и задачами дисциплины, местом дисциплины в структуре образовательной программы. При изучении данной темы следует особое внимание обратить на необходимость освоения практических навыков и знаний, которые позволят учитывать стратегические аспекты при принятии управленческих решений и осуществлении эффективного управления персоналом в соответствии со складывающейся в условиях инновационной экономики новой управленческой парадигмой.

Вопрос 1. Эволюция подходов к появлению концепции стратегического управления.

В процессе изучения темы необходимо рассмотреть: историческую ретроспективу изменения условий предпринимательской деятельности, специфику управления персоналом в условиях возрастания динамизма внешней среды бизнеса, обусловленной развитием конкуренции, информационных технологий и глобализацией. Необходимо проанализировать предпосылки использования стратегического менеджмента в области управления персоналом. Особое внимание предполагается посвятить рассмотрению эволюционных

подходов к становлению современной концепции стратегического менеджмента, анализу проблем стратегического управления персоналом на предприятиях России. Целесообразно обратить внимание на зарубежный опыт использования технологий стратегического управления персоналом с возможностью его адаптации к условиям российской деловой среды.

Вопрос 2. Стратегическое управление персоналом: концепция, цели и главные принципы.

Стратегическое управление кадровым потенциалом имеет следующие цели:

- Создание перспективного резерва для удовлетворения будущих кадровых потребностей компании.
- Управление уровнем заработной платы, который должен соответствовать задачам отбора, удержания и стимулирования сотрудников.
- Планирование тренингов для повышения профессионального уровня сотрудников, создание соответствующей кадровой динамики внутри компании.
- Развитие качественных систем взаимосвязи между отделами и службами и между административным персоналом и другими работниками.
- Разработка механизмов преодоления психологического неприятия изменений.

Цель стратегии кадрового развития состоит в трансформировании общей стратегии компании в направлении расширения перспектив использования сотрудников в будущем. Эта стратегия разрабатывается для координации внутреннего состояния компании и внешнего окружения, а также на долгосрочное развитие кадрового потенциала.

Стратегическое управление кадрами строится на следующих принципах:

- долгосрочный анализ перспектив;
- ориентированность на изменение кадрового потенциала;
- обеспечение реализации трудового потенциала;
- многовариантный выбор в соответствии с изменениями внутреннего состояния компании и внешнего окружения;

- отслеживание статуса и динамики изменений внешнего окружения и своевременная модификация административных решений.

Следует понимать роль стратегического менеджмента в управлении персоналом и осознавать взаимосвязь таких понятий, как кадровая концепция, кадровая политика, кадровая стратегия, кадровое планирование. Необходимо рассмотреть общие предпосылки появления методологии стратегического управления, а также причины активного развития данного подхода в области управления персоналом. Важно также проанализировать основные проблемы использования кадровых стратегий на российских предприятиях (организациях). Особое внимание уделить взаимосвязи и взаимозависимости качества принимаемых стратегических решений в области управления персоналом и их влияния на будущую конкурентоспособность современных организаций и предприятий.

Для лучшего понимания сущности современных концепций стратегического менеджмента целесообразно обратить внимание на изучение предпосылок его возникновения. Среди общих предпосылок выделяются:

- общее насыщение рынков;
- улучшение технических и организационных возможностей производства;
- ориентацию (в связи с сокращением длительности этапов ЖЦТ) на меньшие сроки амортизации, увеличение серийности и сокращение сроков внедрения товара;
- повышение уровня требований потребителей (вследствие увеличения доходов и свободы выбора) к качеству товара и его сервису;
- дифференциация желаний потребителей, вызвавшая значительное расширение ассортимента потребительских, а затем инвестиционных товаров;
- повышение турбулентности среды;
- возрастание конкуренции на рынке труда;
- повышение мобильности трудовых ресурсов.

Вопрос 3. Организация и персонал как объект стратегического управления.

При рассмотрении данного вопроса следует остановиться на концептуальных подходах к проблеме стратегического управления экономикой в целом и особенностях стратегического управления персоналом в частности. Рассмотреть понятие организации как объекта стратегического управления, классификацию типов организации по различным признакам (механистические и органические, индивидуалистские и корпоративные, в зависимости от типа организационной структуры). Выявить и оценить преимущества стратегического подхода к управлению организацией и ее персоналом. Для лучшего понимания сущности стратегического управления уточнить понятие персонал, его структурные характеристики.

Стратегическое управление сотрудниками компании направлено на следующие объекты:

- коллектив компании;
- условия работы;
- структура трудового коллектива.

Методические материалы по теме 1

При изучении темы студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу. Рекомендованные материалы размещены в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

В рамках данной темы в первую очередь необходимо остановиться на рассмотрении ключевых понятий, таких как стратегическое управление, стратегия, потенциал, конкурентоспособность, персонал, как стратегический ресурс, стратегическое и оперативное управление, кадровая концепция и кадровая политика. Желательно осветить вопрос перспектив развития стратегического управления персоналом в России, основные тенденции развития теории и практики стратегического менеджмента.

Предлагается рассматривать понятие "стратегическое управление" (СУ) с различных позиций:

СУ – деятельность, которая состоит в выборе сферы и образа действий по достижению долгосрочных целей организации в постоянно меняющихся условиях внешней среды.

СУ – процесс, посредством которого осуществляется взаимодействие организации с её окружением.

СУ - область научных знаний, изучающая приемы и инструменты, методологию принятия стратегических решений и способы практической реализации этих знаний.

Для лучшего усвоения материала по данной теме важно оценить историческую ретроспективу изменения условий экономической деятельности. Обратит внимание на эволюцию систем управления в связи с изменением типов производственной деятельности (таблица 1).

Таблица 1 – Эволюция проблем развития производства и систем управления

Эпоха (этап) развития производства	Основные характеристики			Доминирующая система управления
	Внешняя среда	Основной фактор развития	Состояние предприятия	
1. Массового производства	Стабильная	"диктат" производителя	Закрытая система	Бюджетное планирование (управление)
2. Массового сбыта	Динамичная	"диктат" покупателя	Частично открытая система	Долгосрочное планирование
3. Постиндустриальная	Нестабильная с угрожающим характером	"диктат" качества жизни	Открытая система	1. Стратегическое планирование 2. Стратегическое управление

Стратегическое управление персоналом организации состоит в регулировании создания конкурентоспособного кадрового ресурса компании, принимая во внимание существующие и предстоящие перемены во внешнем окружении и внутреннем состоянии компании. Наличие такого ресурса способствует выживанию, развитию и успешному достижению целей, установленных на долгосрочный период.

При создании стратегии управления кадрами, направленной на улучшение методики управления, базовую основу составляют трудовые ресурсы в контексте различных компонентов системы кадрового управления:

- условия работы и требования безопасности;
- формы и способы регламентации трудовых отношений;
- способы решения конфликтов в области социальных отношений и производства;
- внедрение норм поведения и взаимоотношений среди персонала, утверждение корпоративного кодекса;
- политика трудоустройства в компании, в том числе анализ трудового рынка, система подбора персонала, режим труда и отдыха;
- работа по профессиональной ориентации и адаптация трудового коллектива;
- мероприятия по увеличению общего кадрового потенциала и использованию сотрудников;
- улучшение способов прогнозирования и составление перспективных планов по развитию персонала с учетом будущих потребностей компании на основании исследования требований к работникам в области специальных навыков и квалификации и обустройству рабочих мест;
- развитие новых требований к специалистам в области специальных навыков и компетенций на основании постоянного анализа и составления планов работ, осуществляемых на различных позициях;
- новые способы отбора и профессиональной аттестации специалистов;
- создание концепции развития персонала, в том числе новые способы обучения, повышения квалификации, планирования продвижения по служебной лестнице, создание трудового резерва, опережая возникновение новых потребностей в кадрах;
- улучшение механизма регулирования поощрения и стимулирования персонала;
- создание новой системы начисления заработной платы, материальной и моральной мотивации персонала;
- меры по совершенствованию системы разрешения правовых проблем в области трудовых взаимоотношений и экономической деятельности;

- подготовка новых и применение существующих мер по развитию социальной сферы;
- улучшение информационной системы работы с персоналом в соответствии с разработанной стратегией;
- меры по улучшению всей структуры управления кадрами или отдельных компонентов этой системы.

Несмотря на очевидные преимущества использования стратегического подхода к управлению персоналом на основе разработки и реализации кадровой стратегии, многие российские компании не занимаются данными вопросами системно. Основными причинами, негативно влияющими на использование стратегического управления в современной российской практике, являются:

- отсутствие стратегической составляющей в деятельности многих российских компаний, использование реактивного стиля управления, недооценка превентивных действий в рамках кадровых стратегий;
- отсутствие четкой системы управления, позволяющей обеспечить взаимосвязь и преемственность разрабатываемых типовых стратегий, конкурентных, функциональных (к которым относится и кадровая стратегия);
- проявление "конфликта целей" принимаемых на разных уровнях управленческих решений в отношении персонала и его развития;
- несбалансированность ресурса оперативного и стратегического управления персоналом.

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

Тема 2. Методологические основы стратегического менеджмента

Форма проведения занятия – лекция.

Вопросы для обсуждения:

Вопрос 1. Многоуровневое стратегическое управление и место стратегии управления персоналом

Вопрос 2. Характеристика видов типовых стратегий

Вопрос 3. Матрица конкурентных стратегий М. Портера

Вопрос 4. Стратегия управления персоналом и ее основные характеристики

Методические указания по изучению темы 2

Цель изучения темы – ознакомление с методологическими основами использования стратегического менеджмента, классификацией видов стратегий, алгоритмом разработки стратегии. Важным является обратить внимание на использование системного подхода как основы разработки стратегии. В процессе изучения темы, студенты должны овладеть навыками проведения системного анализа и принятия стратегических решений, использования инструментария системного анализа.

Вопрос 1. Многоуровневое стратегическое управление и место стратегии управления персоналом

В процессе изучения данного вопроса необходимо познакомиться с основными подходами к классификации стратегий – "пирамидой стратегии" (типология стратегий по Ф. Котлеру, Томпсона-Стрикленда и др.) Рассмотреть особенности выбора типовых, конкурентных, функциональных стратегий. Стратегия в той или иной форме присуща любой системе управления, хотя и может отличаться определенной спецификой в зависимости от ее типа. Исторически бизнес был однопродуктовым, затем наступила его диверсификация. Сегодня большинство компаний являются сложными системами, с многоцелевым характером развития. Достижение каждой цепи требует использования разных способов, стратегий, поэтому существует пространство или система стратегий компании. Система стратегий компании

("пирамида стратегий") – это взаимосвязанный и взаимообусловленный комплекс разнообразных стратегий, совместимых между собой и обеспечивающих достижение главной стратегической цели. Одновременно стратегии выступают и средством связи с внешней рыночной средой. Стратегия управления персоналом относится к уровню функциональных стратегий и должна рассматриваться в контексте типовых и конкурентных стратегий, исключая вероятность возникновения "конфликта целей".

Вопрос 2. Характеристика видов типовых стратегий

При рассмотрении технологии структуризации стратегий – "пирамида стратегий" следует обратить внимание на особенности типовых блоков выбора стратегий: ограниченного роста, активного роста (диверсификация и интеграция), сокращения, комбинирования. Важным является сравнение типовых стратегий исходя из условий выбора, ограничений, преимуществ и недостатков. Корпоративная (она же общая, типовая, эталонная, базисная) стратегия охватывает деятельность предприятия в целом. Данный уровень в настоящее время связан с управлением многопродуктовым (многопрофильным) предприятием. Основными задачами подобной стратегии являются: распределение ресурсов между подразделениями на основе портфельного анализа; диверсификация производства с целью снижения хозяйственного риска и получения эффекта синергии; изменение организационной структуры; выработка единой стратегической ориентации подразделений. Корпоративные стратегии отличаются нацеленностью на глобальные конкурентные преимущества.

Вопрос 3. Матрица конкурентных стратегий М. Портера

В процессе изучения материала по выбору бизнес-стратегий (конкурентных, деловых, стратегий бизнес-единиц) необходимо обратиться к матрице конкурентных стратегий М. Портера, уяснить конкурентные аргументы, лежащие в основе выбора стратегий дифференциации, лидерства по издержкам, оптимальных издержек, а также сопутствующие риски их реализации. Если фирма является многопроизводственной, т. е. осуществляет сразу несколько

видов деятельности, то каждому виду бизнеса соответствует своя определенная бизнес-стратегия. Цель деловых стратегий (бизнес-стратегий):

- определить подход фирмы к достижению, удержанию и капитализации конкурентных преимуществ в конкретной области бизнеса;
- показать, как предприятие будет конкурировать на конкретном товарном рынке, кому и по каким ценам будет продаваться продукция, как ее рекламировать, как побеждать конкурентов и т. д.

Вопрос 4. Стратегия управления персоналом и ее основные характеристики

При рассмотрении данного вопроса студенту необходимо обратить внимание на определение места и роли стратегии управления персоналом в системе стратегий организации (предприятия). Важным является и оценка роли руководителя в процессе внедрения стратегии управления персоналом. Также следует изучить:

- методы и средства стратегического развития кадрового потенциала организации;
- управление компетенциями и мобильностью персонала в условиях стратегического развития кадрового потенциала организации;
- возможности использования современных технологий подбора, оценки, ротации персонала для успешной реализации стратегии управления персоналом.

Также важно уяснить взаимосвязь концепции управления персоналом, кадровой политики, стратегии управления персоналом и кадрового планирования.

Методические материалы по теме 2

При изучении темы студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу. Рекомендованные материалы размещены в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

В результате изучения темы студент должен знать типологию стратегий, уметь характеризовать различные уровни стратегических решений,

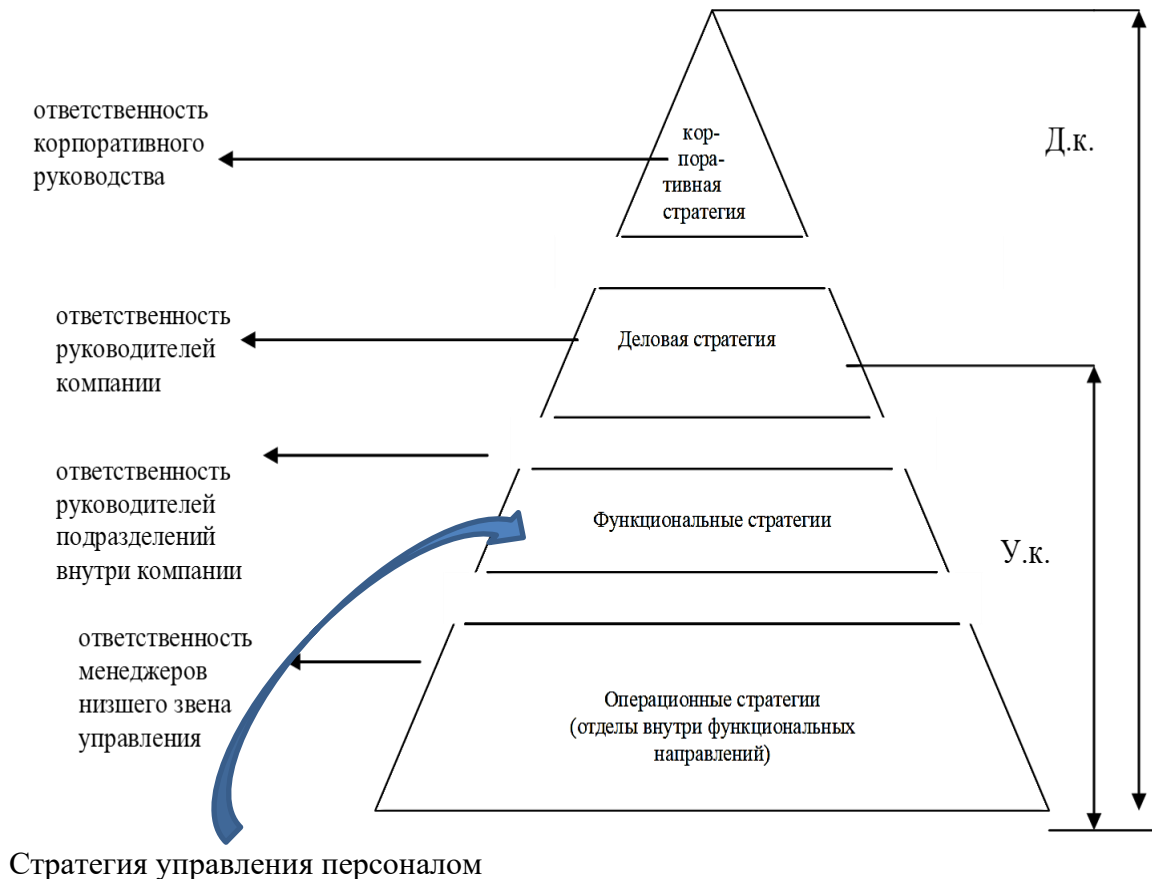
аргументированно анализировать преимущества/недостатки, возможности и условия выбора стратегий в зависимости от условий внешней среды и оценки внутреннего потенциала компании. Также необходимо уметь сравнивать различные подходы к классификации стратегий, выявлять закономерности и особенности. Оценить зоны ответственности руководителей различных уровней за разрабатываемые стратегические решения.

Организация стратегического управления напрямую зависит от масштаба, структуры и положения на рынке компаний. Стратегия в той или иной форме присуща любой системе управления, хотя и может отличаться определенной спецификой в зависимости от ее типа. Стратегии необходимы организации, чтобы видеть пути выполнения миссии и достижения целей. Сегодня большинство компаний являются сложными системами, с многоцелевым характером развития. Достижение каждой цепи требует использования разных способов, стратегий, поэтому существует пространство или система стратегий компании. Система стратегий компании ("пирамида стратегий") – это взаимосвязанный и взаимообусловленный комплекс разнообразных стратегий, совместимых между собой и обеспечивающих достижение главной стратегической цели. Одновременно стратегии выступают и средством связи с внешней рыночной средой.

Одним из путей систематизации стратегий является их классификация по уровням управления компаний, предложенная А. Томпсоном и А. Стиклендом (рисунок 1). Данный подход предлагает четыре уровня стратегий для многопродуктовой (диверсифицированной) компании и три уровня для узкопрофильной (однопродуктовой) фирмы. Процесс формирования стратегии осуществляется от вершины пирамиды к ее основанию.

Корпоративная стратегия охватывает деятельность предприятия в целом. Данный уровень в настоящее время связан с управлением многопродуктовым (многопрофильным) предприятием. Основными задачами подобной стратегии являются: распределение ресурсов между подразделениями на основе портфельного анализа; диверсификация производства с целью снижения

хозяйственного риска и получения эффекта синергии; изменение организационной структуры; выработка единой стратегической ориентации подразделений. Корпоративные стратегии отличаются нацеленностью на глобальные конкурентные преимущества.



Стратегия управления персоналом

Рисунок 1 – "Пирамида стратегий" и место стратегии управления персоналом

Цель конкурентных стратегий (бизнес-стратегий):

- определить подход фирмы к достижению, удержанию и капитализации конкурентных преимуществ в конкретной области бизнеса;
- показать, как предприятие будет конкурировать на конкретном товарном рынке, кому и по каким ценам будет продаваться продукция, как ее рекламировать, как побеждать конкурентов и т. д.

Функциональные стратегии определяют направления действий в таких функциональных средах организации, как финансы, маркетинг, производство, управление персоналом, НИОКР. Их главным отличием от корпоративных и

бизнес-стратегий является внутрифирменная направленность. Стратегия управления персоналом относится к уровню функциональных стратегий.

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

Тема 3. Алгоритм разработки стратегии управления персоналом

Форма проведения занятия – лекция.

Вопросы для обсуждения:

Вопрос 1. Характеристика основных этапов разработки стратегии

Вопрос 2. Этап стратегического анализа

Вопрос 3. Технологии обоснования выбора стратегии на этапе стратегического выбора

Вопрос 4. Роль человеческого фактора в реализации стратегии: управление поведением персонала в процессе внедрения стратегии

Методические указания по изучению темы 3

Цель изучения темы – ознакомление с последовательностью этапов разработки стратегии, задачами каждого этапа и инструментами, используемыми на каждом этапе.

В процессе изучения темы следует знать особенности проведения отраслевого анализа, технологии изучения факторов внешней среды косвенного и прямого воздействия, технологии оценки внутренней среды, владеть инструментами итогового анализа.

В процессе изучения темы студентам следует знать основные понятия в области управления изменениями, поведения руководителя в процессе внедрения новых стратегических решений, возможной реакции персонала и управление поведением персонала путем преодоления потенциального и реального сопротивления стратегическим изменениям.

Вопрос 1. Характеристика основных этапов разработки стратегии

Основные задачи стратегического менеджмента – это разработка и реализация стратегии организации. Эти задачи осуществляются в несколько этапов. Могут использоваться различные подходы к последовательности этапов

в зависимости от состояния внешней среды, самой фирмы, уровня менеджмента. Согласно разработкам Томпсона–Стрикленда, задачи формирования стратегии решаются в шесть этапов: определение стратегического видения, формирование системы целей, проведение стратегического анализа среды, разработка стратегических альтернатив, выбор предпочтительной стратегии, реализация и стратегический контроль.

При изучении данного вопроса следует обратить внимание на то, что разработка любой стратегии предполагает обязательное использование обратной связи, которая обеспечивает возможность корректировки результатов в зависимости от изменения внешней среды и допускается на каждом этапе разработки стратегии.

Вопрос 2. Этап стратегического анализа

В результате изучения данного вопроса студент должен ориентироваться в содержании и принципах, особенностях проведения стратегического анализа и используемых технологиях. В первую очередь обратить внимание на использование технологии целеполагания: формулирование стратегического видения и миссии компании, построение "дерева целей" с применением методики SMART.

При проведении изучения внешней среды для определения стратегической позиции компании необходимо в первую очередь знать особенности проведения, используемые методики и технологии анализа. Ключевые моменты, на которые следует обратить внимание при усвоении материала: методика целеполагания как основа разработки стратегии, техника анализа PEST, отраслевой анализ (стратегическая важность ключевых экономических характеристик отрасли, схема проведения анализа отрасли и конкуренции в ней, концепция движущих сил и изменения в структуре конкурентных сил в отрасли). Конкурентный анализ. Модель пяти сил конкуренции М. Портера, детерминанты "национального ромба", многоугольник конкурентоспособности, карта стратегических групп и др.

Грамотное проведение стратегического анализа внутренней среды предполагает: анализ стратегического потенциала, оценку действующей стратегии, анализ финансового состояния, стратегический стоимостной анализ, маркетинговый анализ, оценку состояния функциональных зон организации (предприятия), организационной структуры, уровня менеджмента, организационной культур, SNW-анализ, COPS-анализ. Выявление и анализ ключевых компетенций и конкурентных преимуществ компании, оценка ключевых факторов успеха (КФУ). Инструменты итогового анализа: метод Вилсона, SWOT-анализ.

При изучении состояния внутренней среды необходимо овладеть техниками внутреннего маркетингового аудита, оценки состояния корпоративного портфеля, изучения стратегического и кадрового потенциала с использованием матрицы стратегических ресурсов. Целесообразно студентам освоить технологии организационной диагностики и структурирования проблем организации путем применения техник: диаграмма "рыбий скелет", диагностическое интервью, поле корреляции, наблюдения, пять "почему?" и др.

Вопрос 3. Технологии обоснования выбора стратегии на этапе стратегического выбора

При рассмотрении материала данного вопроса студенты должны познакомиться с методами поиска стратегических решений: структура методов, экспертные методы, методы обработки экспертной информации. Также важно ориентироваться в факторах, оказывающих влияние на выбор стратегии, уметь выявлять и использовать при принятии стратегических решений. На выбор стратегии развития компании влияют следующие факторы: цель компании, состояние внешнего окружения, возможность получения источников финансирования, кадровый состав, система управления персоналом, использование новых технологий, ассортимент продукции, коммерческая политика компании и работа с клиентами, работа в новых каналах сбыта, действующая стратегия и обязательства по ней, организационная структура компании .

Процесс выбора стратегии включает в себя три этапа:

- уяснение текущей стратегии;
- проведение анализа портфеля бизнесов;
- выбор стратегии и ее оценка.

Существуют различные методологические подходы к генерированию стратегических альтернатив, их оценке и выбору. При выборе стратегии целесообразно использовать различные методологические инструменты для повышения объективности принимаемых решений. Среди них выделяются наиболее распространенные классические модели и матричные технологии обоснования выбора стратегий. При изучении данного вопроса студентам следует обратить внимание на рассмотрение следующих технологий:

- Простейшие модели: кривая опыта, модель жизненного цикла, методика GAP-анализа, модель "продукт-рынок";

- Портфельные матрицы обоснования выбора стратегий: матрица McKinsey (Маккинси), матрица BCG (БКГ), модель Хоффера–Шендела, модель ADL (А. Д. Литтла), матрица SPACE-анализа, модель Shell / DPM.

Важно помнить о логике выбора стратегии (см. "пирамида стратегий"): стратегия управления персоналом должна обязательно согласовываться со стратегиями вышестоящих уровней – типовой, конкурентной.

Вопрос 4. Роль человеческого фактора в реализации стратегии: управление поведением персонала в процессе внедрения стратегии

Важное значение в усвоении материала данного вопроса имеет учет роли человеческого фактора в реализации стратегии. Мотивация персонала и создание системы вознаграждений и поощрений. Значение организационной культуры для реализации стратегии. Адаптация коллектива к изменениям.

Носителями как сопротивления, так и изменения являются люди. Практика и результаты исследований свидетельствуют о том, что, когда вводятся стратегические изменения, большинство работников относятся к этому с настороженностью, боясь, что они внесут изменения в их работу и будут угрожать их положению в организации. Это приводит к проявлению как явного,

так и скрытого сопротивления. В связи с этим работников в организации можно поделить на следующие типы:

1) Сторонники стратегии – готовые активно поддерживать и участвовать в её успешной реализации.

2) Пассивные сторонники – молчаливо поддерживают, но не проявляют явной активности, находясь как бы в стороне.

3) Противники – не принимают и открыто не поддерживают стратегию, выбранную руководством.

4) Пассивные противники – не принимают стратегию и закрыты для окружающих, но они наиболее опасны, так как не ясно, чего от них ожидать и как они будут действовать в той или иной ситуации.

Среди мер, способствующих минимизации негативных последствий проявления сопротивления, можно рассматривать следующие: привлечение персонала к участию в программе стратегических изменений; честность и открытость руководства; проведение большой разъяснительной работы и повышение информативности сотрудников; убеждение в необходимости изменений для успешного решения задач, которые стоят перед организацией; создание атмосферы сопричастности работников к процессу принятия решений; поощрение нужной для организации инициативы всех работников, применение программ обучения и повышения квалификации; проведение консультаций организационного и психологического характера

Методические материалы по теме 3

При изучении темы студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу. Рекомендованные материалы размещены в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

В результате изучения темы студент должен овладеть навыками использования технологий мониторинга, сканирования, прогнозирования маркетинговой среды, поиска и использования различных источников информации, ее обработки с использованием современных технологий. Следует

обратить внимание на информационное обеспечение стратегического анализа, используемые методы стратегического анализа (формализованные и неформализованные методы), уяснить содержание и принципы проведения стратегического анализа. Необходимо владеть навыками анализа системы управления персоналом, диагностики структуры персонала и оценки динамики ее развития.

Каждый из этапов разработки стратегии имеет, в известной мере, самостоятельное значение и требует своих специфических процедур и подходов.

Стратегический анализ – это процесс определения критически важных элементов внешней и внутренней среды, которые могут оказать и способность организации к достижению поставленных целей. Заключается в содержательном и формальном описании объекта исследования, выявлении особенностей, закономерностей и тенденций его развития, определении способа управления этим объектом.

Стратегический выбор включает формирование и анализ альтернативных направлений развития предприятия, осуществляется по определенным критериям с использованием специально разработанного инструментария.

Реализация стратегии и стратегический контроль – предусматривает возможность корректировки двух предыдущих этапов, проверяет осуществимость и материализуемость ранее принятых решений. Данный этап призван обеспечить качественную обратную связь: отслеживать получаемые результаты и сравнивать их с целями, готовить заключения относительно действующей стратегии.

Алгоритм разработки стратегии управления персоналом включает следующие этапы:

1 этап: Стратегический анализ:

- определение миссии
- формирование "дерева целей"
- анализ внешней/внутренней среды

2 этап: Стратегический выбор:

- изучение стратегических альтернатив
- выбор предпочтительных стратегий

3 этап: Реализация стратегии

- оценка
- стратегический контроль

Важным элементом разработки стратегии управления персоналом является формирование "дерева целей". Пример приведен на рисунке 2.



Рисунок 2 - Укрупненное "дерево целей" управления персоналом

Работа с персоналом должна рассматриваться как система, включающая кадровую политику, подбор, оценку, расстановку, адаптацию и обучение кадров.

Стратегия управления персоналом – решает проблемы повышения привлекательности труда, мотивации, аттестации персонала, поддержания такого количества занятых и такой квалификации, которые соответствуют эффективному ведению бизнеса.

Существует несколько видов стратегического управления персоналом:

- Стратегия расчета на собственные силы
- Стратегия получения уже подготовленных специалистов
- Стратегия отбора небольшого числа специалистов с высокой квалификацией (выполнение необходимых работ с помощью малого числа высококвалифицированных работников)
- Стратегия отбора специалистов со средним уровнем компетенции, но в количестве, необходимом для выполнения поставленных задач
- Стратегия индивидуальной и независимой работы
- Стратегия командной работы

В процессе реализации стратегии осуществляются стратегические изменения, которые могут затрагивать ее культуру, ресурсы, портфель бизнесов, организационную структуру и процессы. Во многих ситуациях адекватные стратегические изменения можно рассматривать как ключ к успешному осуществлению стратегии. Трудности в решении этой задачи обуславливаются тем, что всякое изменение встречает сопротивление - явное или неявное противодействие происходящим в компании изменениям, которое иногда может быть столь сильным, что его не удастся преодолеть.

К основным типам стратегических изменений относят:

1) *Трансформация компании* - предполагает ее фундаментальное изменение, затрагивающее все элементы корпоративной стратегии. Такой тип изменений может иметь место, когда компания меняет сферу деятельности, соответственно меняется ее продукт и место на рынке.

2) *Радикальные преобразования* проводятся на стадии реализации стратегии в том случае, если компания не меняет кардинально сферу деятельности, но при этом в ней происходят глубокие изменения, вызванные, например, ее слиянием с компанией аналогичного профиля или дезинтеграцией единой компании на обособленные филиалы (бизнес-единицы).

3) *Умеренные преобразования* предполагают изменения, связанные с реализацией отдельных элементов корпоративной стратегии или бизнес-

стратегии. Если компания выходит на рынок с новым продуктом, изменения затрагивают производственный процесс и маркетинг.

В зависимости от степени радикальности предполагаемых стратегических изменений, степени динамизма внешней среды, особенности предприятия, готовности руководителя и персонала, возможно использование различных подходов к внедрению стратегических изменений. Следует обратить внимание на один из предлагаемых вариантов классификации технологий управления изменениями на этапе внедрения стратегии.

1) *Директивная стратегия управления изменениями.* Самая быстрая стратегия. руководитель не думает о чувствах и мыслях людей, изменения навязываются, сопротивление бесполезно. Однако использование данной технологии сопровождается крайне низкой социальной приемлемостью, ухудшением климата в коллективе, отсутствием поддержки персонала.

2) *Экспертная стратегия.* Приглашается внешняя команда экспертов для внедрения изменений. Это тоже быстрая стратегия управления изменениями. В ней меньше сопротивления со стороны сотрудников во время внедрения. Возможно скрытое сопротивление после внедрения стратегических изменений, когда сразу не видны преимущества и выигрыш новой стратегии.

3) *Переговорная стратегия изменений.* Прежде чем начать изменения, следует договориться с сотрудниками, что они поддержат и будут следовать нововведениям.

4) *Стратегия завоевания умов и сердец.* Идея этой стратегии изменений в том, чтобы сделать сотрудников единомышленниками. Чтобы они прониклись идеей. В рамках использования данной технологии предполагается длительная подготовительная работа с людьми, проведение обучающих тренингов по осознанию необходимости изменений. Это небыстрый путь и недешевый. Но зато сами изменения внедряются быстро, без сопротивлений.

5) *Стратегия вовлечения.* Похожа на предыдущую стратегию. Применяется с вовлечением в работу всех сотрудников, кого затронут изменения организационных условий. Из недостатков - эта стратегия изменений слишком

медленно протекает. Долго приходится раскачивать, создавать внутренние связи, породить инициативу. Но эффективность внедрения изменений самая высокая в этой стратегии.

Рекомендуемые источники по теме 3: [2, 3, 4, 5, 6].

Тема 4. Методологические основы инновационного менеджмента

Форма проведения занятия – лекция.

Вопросы для обсуждения:

Вопрос 1. Теоретические основы инноватики.

Вопрос 2. Формирование инновационных стратегий в области управления персоналом

Методические указания по изучению темы 4

Цель изучения темы – ознакомления с понятиями инновации, инновационного процесса, инновационного цикла и инновационной деятельности. Изучение функций и методов инновационного менеджмента. Освоение области социальной инноватики. Получение навыков принятия инновационных управленческих решений в области разработки инновационной стратегии управления персоналом.

Вопрос 1. Теоретические основы инноватики.

Инновационный менеджмент – совокупность принципов, методов и форм управления инновационными процессами, процессами освоения нововведений, занятыми этой деятельностью организациями и их персоналом.

Другими словами, инновационный менеджмент – это организация и планирование (включая мотивацию и контроль) процессов разработки и внедрения новшеств на объектах различных уровней, направленные на достижение инновационных целей этих объектов.

В теории и практике инновационного менеджмента в первую очередь следует выделить следующие понятия: инновация, инновационная деятельность, инновационный процесс, инновационный цикл, инновационная способность, научно-технический потенциал, инновационная инфраструктура.

Функции инновационного менеджмента:

ИМ выполняет определенные функции, которые определяют формирование структуры системы управления. Различают два типа функций ИМ:

1. функции субъекта управления
2. функции объекта управления

Субъектом управления в ИМ может быть один работник или группа работников, которая посредством различных приемов и способов управленческого воздействия осуществляют целенаправленное функционирование объекта управления.

Объектом управления в ИМ являются инновации, инновационные процессы и экономические отношения между участниками рынка инноваций. Наибольший успех инновационной деятельности достигается при гибком сочетании: высокой концентрации инвестиций в крупных промышленных компаниях; широком участии в инновациях мелких фирм; мощном государственном регулировании.

Вопрос 2. Формирование инновационных стратегий в области управления персоналом

На предприятиях выделяются различные уровни разработки стратегий: типовые, конкурентные, функциональные, операционные. Инновационные стратегии относятся к уровню функциональных стратегических решений.

Инновационные стратегии управления персоналом являются неотъемлемой частью инновационного менеджмента в кадровой работе. При помощи инновационных стратегий решаются вопросы планирования и реализации инновационных проектов кадровых нововведений, которые ориентированы на значительные и качественные изменения в социальной, производственной и предпринимательской сфере организации. При выборе инновационной стратегии, прежде всего, во внимание принимают рыночную позицию фирмы, её научно-техническую политику, а также стадию жизненного цикла, на которой находятся продукты или услуги.

Методические материалы по теме 4

При изучении темы студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу. Рекомендованные материалы размещены в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

В результате изучения темы студент должен освоить основные понятия инновационного менеджмента, овладеть навыками классификации видов инновационных стратегий, использования различных технологий оценки инновационного потенциала и инновационного климата.

Инновация - существенное изменение в любой области общественного развития, направленное на достижение положительного эффекта и реализованное на практике.

Диффузия инновации – распространение уже однажды освоенной и использованной инновации во времени, в новых условиях или местах использования.

Свойства инновации: потребительская новизна, практическое использование, коммерческая значимость

Свойства неопределенности: неопределенность результата, неопределенность времени, неопределенность затрат

Причина возникновения инноваций заключается в постоянном стремлении человека усовершенствовать существующую общественную систему, устранить противоречия между реальным и желаемым состоянием.

Инновационная деятельность – сфера разработки и практического освоения технических, технологических и организационно-экономических нововведений, которая включает не только инновационные процессы, но и маркетинговые исследования рынков сбыта товаров, их потребительских свойств, а также новый подход к организации информационных, консалтинговых, социальных услуг. *Инновационный процесс* достаточно широкое понятие и может быть рассмотрен с различных позиций:

Во-первых, как параллельно-последовательное осуществление научно-исследовательской, научно-технической, производственной деятельности;

Во-вторых, как этапы жизненного цикла нововведения от возникновения идеи до ее разработки и распространения (зарождение-освоение-диффузия-рутинизация);

В-третьих, как процесс финансирования и инвестирования.

В самом общем виде, инновационный процесс – получение и коммерциализация изобретений, новых технологий, видов продуктов и услуг.

Различают различные формы инновационных процессов:

1. *Простой внутриорганизационный инновационный процесс*: предполагает создание и использование новшества внутри одной и той же организации, новшество при этом не имеет товарной формы.

2. *Простой межорганизационный (товарный)* – происходит отделение функции создателя и производителя инновации от функции потребителя, она становится предметом купли-продажи.

3. *Расширенный инновационный процесс* – заключается в создании новых производителей нововведений, нарушается монополия производителя, что через конкуренцию способствует совершенствованию свойств выпускаемого товара.

Все инновационные процессы характеризуются следующими аспектами:

- носят циклический характер;
- имеют вероятностный характер;
- обладают межорганизационным характером;
- имеют межотраслевой характер.

Инновационная стратегия – комплекс мероприятий по эффективному использованию инновационного потенциала предприятия для обеспечения долгосрочного развития.

Типовая стратегия предприятия формирует и предопределяет роль, место, содержание инновационной стратегии. В свою очередь, инновационная стратегия корректирует и способствует реализации корпоративной стратегии. Связь между ними реализуется, прежде всего, при освоении производства новой

продукции и изменениях в производственном процессе. Существует прямая взаимосвязь между инновационной стратегией управления персоналом и общей стратегией предприятия. Первая может быть не только подчинена второй, но и являться её продолжением, то есть быть с ней как единое целое. Также можно выделить виды стратегии управления персоналом. К ним относятся:

1. Стратегия инноваций – основана на тесном сотрудничестве коллектива между собой. В компании, где выбрана такая стратегия, HR-менеджеры должны обеспечивать сотрудникам работу, которая сможет позволить накопить или приобрести навыки для других должностей в той же самой организации. Данной стратегии присущи такие особенности как: принятие рискованных решений, высокий и творческий потенциал работников, ориентирование на дальнейшую перспективу, высокая степень сотрудничества и готовность работать в непредсказуемой и неопределенной среде.

2. Стратегия лидерства – ориентирует свое внимание на результатах самой работы, например, выпуск объемов продукции. Такой тип в сфере управления персоналом, прежде всего, ориентирован на краткосрочную перспективу, уделяет лишь умеренное внимание качеству и не терпит рисков. Эта стратегия имеет основные черты. К ним можно отнести: контроль и мониторинг работы всего трудового коллектива, должностные обязанности изложены кратким и формальным языком, минимальное обучение, аттестация кадров проводится по промежуточным результатам проделанной работы.

3. План повышения качества – анализ этого вида стратегии показывает, что все основное внимание уделяется не только рабочему процессу в целом, но и его качеству. Организации, для которых характерна эта стратегия, стремятся принимать менее рискованные решения. В таких организациях высоко ценится преданность и приверженность работников. Для таких предприятий характерны следующие черты: конкретное описание должностных обязанностей, постоянное обучение персонала, высокая вовлеченность в рабочий процесс её сотрудников, гарантии рабочих мест и отношение к сотрудникам по принципам социального равенства.

Рекомендуемые источники по теме 4: [6, 7, 8, 10, 12].

Тема 5. Инновации в управлении персоналом как разновидность социальных инноваций

Форма проведения занятия – лекция.

Вопросы для обсуждения:

Вопрос 1. Кадровые инновации в системе инновационного управления персоналом и их классификация.

Вопрос 2. Инновационные решения в системе управления персоналом.

Вопрос 3. Инновационный потенциал персонала организации, управление знаниями и управление талантами при инновационном развитии компании.

Вопрос 4. Особенности управления творческими коллективами

Методические указания по изучению темы 5

Цель изучения темы – систематизировать знания по основным аспектам внедрения инновационных решений в области управления персоналом с учетом изменений, происходящих во внешней среде, состояния внутренних процессов. Уметь оценивать инновационный потенциал и инновационную активность персонала.

В процессе изучения темы студентам следует знать основные понятия в области инновационных подходов в сфере найма, отбора персонала, обучения и развития, адаптации, карьерного роста. Также необходимо владеть навыками управления изменениями, диагностики поведения руководителя и персонала в процессе внедрения новых решений, выявления возможной реакции персонала и управление поведением персонала путем преодоления потенциального и реального сопротивления инновационным изменениям.

Вопрос 1. Кадровые инновации в системе инновационного управления персоналом и их классификация.

Для российских предприятий и компаний инновационное управление персоналом необходимо для сохранения конкурентоспособности в условиях современного рынка.

Под инновационными технологиями понимают комплекс методов, направленных на обеспечение этапов внедрения и реализации определенного нововведения (инновации). Готовность персонала к принятию различного рода изменений и активное участие в их реализации является одним из основных условий успешного развития процессов обновления в любой организации (предприятии). Использование новых технологий, а также инновационная деятельность предприятий способствует созданию инновационной продукции в вещественной или любой другой форме. В этих условиях необходима трансформация служб управления персоналом и их основных функций на основе внедрения инновационного менеджмента в HR.

Нововведения в кадровой работе – это управленческие инновации, под которыми понимается:

- любая деятельность,
- организационное решение,
- процедура,
- метод управления кадровой работой,

существенно отличающиеся от сложившейся практики и впервые используемые в данной организации, направленные на повышение способности кадров решать задачи эффективного развития организации в условиях конкуренции.

По каждому направлению работы с персоналом используются инновационные методы, подходы, технологии.

Методы подбора персонала также подразделяются на традиционные (анализ анкетных данных, тестирование, предварительная отборочная беседа, интервью, профессиональное испытание, проверка послужного списка и рекомендаций) и инновационные (case-интервью, проективное интервью, провокационное интервью, стрессовое интервью, brainteaser-интервью, анализ имени-отчества, использование физиогномики, использование нумерологии, использование графологии, анализ гороскопа, использование социальных интернет-порталов (для определения характера и потенциала кандидата)).

К современным технологиям подбора кандидатов относятся следующие:

- скрининг (10 % вероятность закрытия вакансии);
- рекрутинг (10-60 % вероятность закрытия вакансии);
- прямой поиск (Executive Search) (80-100 % вероятности закрытия вакансии);
- хэд-хантинг (Head Hunting) (80-100 % вероятности закрытия вакансии).

Инновации в сфере сокращения персонала приведены в таблице 2.

Таблица 2 - Инновации в сфере сокращения персонала

№ п/п	Вид инновации	Содержание инновации
1	Локаут-метод	Технология сокращения персонала, суть которой состоит в том, что работник увольняется с обязательством восстановления при последующем расширении операций фирмой
2	Аутплейсмент	Технология сокращения персонала, при реализации которой увольнение сотрудников организации происходит с соблюдением условий их последующего или предварительного переобучения с содействием (а в некоторых компаниях и с гарантией) в трудоустройстве
3	Аутстаффинг	Реализация кадровой политики по принципу временного привлечения сотрудника, формально работающего в специально созданной аутстаффинговой компании
4	Метод открытого окна	Технология сокращения персонала, при реализации которой работникам в течение строго оговоренного срока предоставляется право уйти с неполным трудовым стажем на пенсию
5	Селективное (избирательное) сокращение	Такой метод сокращения персонала, при реализации которого компания собирает заявки тех работников, которые хотели бы уволиться по собственному желанию с предоставлением достойного компенсационного пакета, однако сама процедура сокращения реализуется только для избранных компанией сотрудников в течение ряда лет

В сфере обучения персонала выделяются инновации в сфере внеорганизационного и организационного обучения (рисунок 3).

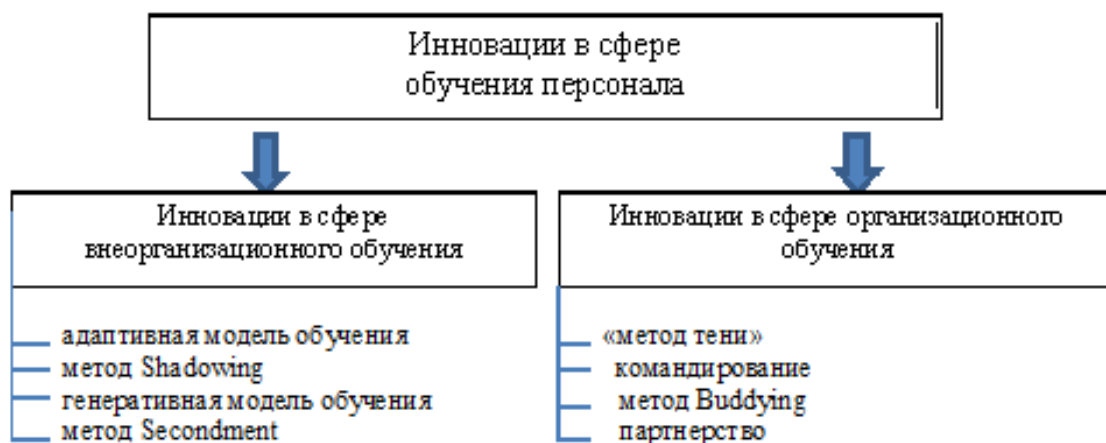


Рисунок 3 - Классификация инноваций в сфере обучения персонала

Вопрос 2. Инновационные решения в системе управления персоналом.

При инновационном управлении персоналом от сотрудников требуется особая гибкость мышления, внутренняя потребность творчества, эффективная система восприятия, своеобразная форма самореализации и взаимодействия с социальной системой, высокая инновативная способность. Высокие требования предъявляются и к руководителю, играющему ключевую роль в инновационной деятельности. В зарубежных компаниях для отбора инновационных HR-менеджеров применяют тестирование, направленное на установление соответствия качеств соискателя условиям работы инновационного управляющего. На первом месте в оценке стоят организаторские способности кандидатов, их инициативные качества, не менее важно проявление упорства в достижении целей.

Одной из распространенных проблем в области внедрения инновационных решений становится своевременное выявление и преодоление реального и потенциального сопротивления изменениям со стороны персонала организаций. Также важным элементом инновационного управления является определение реальных потребностей в обучении как профилактика отторжения процесса обучения. Инновационные методы и подходы управления персоналом должны учитывать особенности человеческих ресурсов: интеллектуальное развитие людей способность человека к непрерывному развитию, осознание сотрудниками своих целей на данном рабочем месте.

Вопрос 3. Инновационный потенциал персонала организации, управление знаниями и управление талантами при инновационном развитии компании.

Инновационный потенциал персонала организации - способность персонала к позитивно-критическому восприятию новой информации, к приращению общих и профессиональных знаний, выдвижению новых конкурентоспособных идей, нахождению решений нестандартных задач, новых методов решения традиционных задач, использованию знаний для предвидения, практической материализации новшеств. Интегральная оценка инновационного потенциала определяется отношением персонала к предстоящим и происходящим изменениям; отношением руководителей к инновациям и их способностями к работе в изменившихся условиях; состоянием процессов демократизации управления и информационного обеспечения инновации; уровнем профессиональной и экономической подготовки персонала; состоянием социально-психологического климата трудового коллектива; степенью удовлетворенности новыми условиями, содержанием и оплатой труда.

Вопрос 4. Особенности управления творческими коллективами

Инновационный климат является частью общей организационной культуры организации. Чаще всего инновационным климатом понимается комплекс условий, способствующий усилиям работников в выдвижении и реализации новых идей, в результате человек чувствует себя свободным, полностью мотивированным и готовым к творческой работе. Инновационный климат – это сложившиеся за определенный период времени условия в окружении организации, влияющие на эффективность ее инновационной деятельности.

Инновационный климат подразделяется на микроклимат и макроклимат, т.е. на составляющие микросреды и макросреды предприятия.

Составляющие инновационного макроклимата предприятия подразделяются на четыре основные сферы.

1. Социальная, природно-географическая и коммуникационная сфера (социальная напряженность, доступ к сырьевым, топливным, энергетическим и

материально-техническим ресурсам, транспорт, доступ к информационным ресурсам).

2. Технологическая и научно-техническая сфера (рынок технологий и научно-технической информации, наличие НИИ, консалтинговых, инжиниринговых, венчурных и других фирм).

3. Экономическая и финансовая сфера (налоги, льготы на проведение НИОКР, инвестиционный климат на федеральном уровне, наличие заинтересованных в инновационных разработках инвесторов).

4. Политическая и правовая сфера (федеральные и региональные планы и программы, законодательная база, регулирующая проведение НИОКР).

Составляющие инновационного микроклимата предприятия подразделяются также на четыре основные зоны.

1. Зона хозяйствования, сегмент рынка: скорость появления инновации на данном сегменте рынка, уровень конкуренции, отношения с потребителями, поставщиками и партнерами.

2. Зона капиталовложений – инвестиции в развитие новых технологий.

3. Зона новых технологий и научно-технических информационных ресурсов.

4. Зона трудовых ресурсов – рынок труда специалистов, менеджеров, высококвалифицированных рабочих.

Любые мотивирующие системы будут эффективны в тех случаях, когда они увязаны между собой и целенаправленно используются для поддержки инноваторов и инновационного климата организации в целом. Нет систем поддержки – нет инноваторов, нет инноваторов – нет нововведений (таблица 3).

**Таблица 3 - Условия формирования и развития инновационного климата
в организации**

№ п/п	Необходимое условие	Возможные действия руководителя
1	Предоставление необходимых ресурсов	Поддержание творческого климата в организации, при использовании достаточных ресурсов времени, умений, информации, финансовых средств
2	Распространение идей внутри организации	Преодоление синдрома "эгоизма владельцев идей", поощрение "перекрестного опыления идей", что способствует лучшему освещению проблем и уменьшению сопротивления инновациям
3	Стимулирование открытых групповых процессов	Поощрение групп людей, связанных с созданием новых продуктов/услуг. Предоставление возможности для работников проектных групп свободно высказывать свое мнение
4	Признание ценных идей	Постоянное признание и оценка заслуг "генераторов идей", людей, выдвигающих идеи
5	Проявление доверия к работникам	Демонстрация признания ценности выдвигаемых идей, способностей работников, их преданности
6	Высокая оценка профессионализма работников	Признание значимости ведущих специалистов организации и уровня их профессионализма, предоставление условий для профессионального роста и самореализации
7	Признание потребности работников в автономии	Поддержание атмосферы свободы творчества, , возможности проявления самостоятельности, инициативы, независимости
8	Допущение возможности ошибаться	Признание права на ошибку, ненаказуемость за недостижение положительных результатов по объективным причинам
9	Использование децентрализованных методов управления	Передача значительной части решений по вопросам инновационной деятельности на нижние уровни управления, широкое использование делегирования полномочий
10	Уменьшение формализации организационной структуры	Использование реструктуризации, переход при организации инновационной деятельности к структурам проектного типа, виртуальным организациям, целевым группам

Создание благоприятного инновационного климата предполагает атмосферу доверия, выявление и преодоление факторов, "блокирующих" творческие усилия и совместную поисковую работу персонала, расширение полномочий инноваторов на рабочем месте, использование организационных и психологических инструментов, помогающих "генерировать" новые идеи. В таблице 4 приведены примеры причин негативного отношения персонала к инновационным процессам в организации и рекомендуемые подходы к их устранению.

Таблица 4 - Причины негативного отношения персонала к инновационным изменениям и методы его преодоления

Типы негативного отношения	Как с ними работать
<p><u>РАЦИОНАЛЬНЫЙ</u></p> <p>Непонимание деталей плана изменений, уверенность в том, что перемены не являются необходимыми, неверие в планируемую эффективность перемен, ожидание негативных последствий</p>	<p>- объяснить план инновационных изменений с большей ясностью и более подробно;</p> <p>- описать, что произошло бы, если бы программа изменений не была начата;</p> <p>- создать действующую снизу вверх программу для реорганизации систем и процессов.</p>
<p><u>ЛИЧНЫЙ</u></p> <p>Страх потери работы, беспокойство по поводу будущего, обида на высказываемую в ходе осуществления перемен критику, страх вмешательства со стороны руководства</p>	<p>- сделать акцент на заметное улучшение перспектив работы на будущее для каждого;</p> <p>- представить планы по улучшению;</p> <p>- принять ответственность за прошлые неудачи;</p> <p>- представить сценарий, показывающий предполагаемые выгоды основных изменений</p>
<p><u>ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ</u></p> <p>Общая склонность к активному или пассивному сопротивлению любым переменам, недостаток вовлеченности, апатия к инициативам, недоверие к мотивам, вызвавшим инновации</p>	<p>- показать на примерах, почему старые способы, модели больше не работают;</p> <p>- продемонстрировать, что предполагаемые инновации не являются просто данью моде или "изюминкой" месяца;</p> <p>- объяснить причины и необходимость инноваций;</p> <p>- быть полностью искренним и отвечать на все вопросы</p>

Методические материалы по теме 5

При изучении темы студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу. Рекомендованные материалы размещены в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ. Также необходимо опираться на знание следующих основных понятий и категорий:

- кадровые инновации;
- инновационный потенциал персонала;
- инновационный климат;
- инновационная активность;
- инновационная стратегия управления персоналом;
- управление талантами ("творческий менеджмент");
- управление знаниями при инновационном развитии компании;
- методы активизации инновационного мышления персонала.

Повышение инновационной активности персонала, развитие инновационного мышления предполагает необходимость создания соответствующей системы управления на основе реализации инновационных технологий управления.

Деятельность современной HR-службы компании связана с решением целого комплекса проблем: планирование трудовых ресурсов: определение потребности в сотрудниках в зависимости от планов развития производства; создание резерва кадров, подбор претендентов, групп резерва; оценка работы сотрудников; отбор персонала из групп резерва; оформление контрактов с работниками; перевод, увольнение, повышение в зависимости от итогов работы; адаптация и профориентация новых сотрудников в коллективах, введение в производственные процессы; обучение персонала; определение достаточного вознаграждения для привлечения новых кадров и сохранения существующего персонала; подготовка руководящего состава и др.

Успешное решение данных задач невозможно без применения инновационных навыков, постоянного совершенствования методов и программ организации всех этих процессов. Виды кадровых инноваций приведены в таблице 5.

Таблица 5 - Классификация кадровых инноваций

№ п/п	Признак классификации	Виды кадровых инноваций
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1	По фазам участия работников в профессиональном образовательно-трудовом процессе	<ul style="list-style-type: none"> - профессионально-образовательные нововведения; - нововведения, связанные с поиском и отбором кадров; - кадровые нововведения в процессе труда; - нововведения, связанные с переподготовкой и повышением квалификации кадров; - нововведения в сфере сокращения персонала и ликвидации кадрового балласта
2	По объектам нововведений и инновационного менеджмента в кадровой работе	<ul style="list-style-type: none"> - кадровые нововведения в отношении отдельных работников; - нововведения в кадровых системах научных, научно-образовательных и инновационных структур и их подразделений; - кадровые нововведения, связанные с обеспечением целевых научных и научно-технических программ и проектов; - кадровые нововведения в действующих предприятиях и организациях; - кадровые нововведения в масштабе отрасли, региона, страны; - нововведения в работе кадровых служб
3	По степени радикальности, масштабности и темпам реализации	<ul style="list-style-type: none"> - кадровые инновации эволюционного и модифицирующего характера; - кадровые инновации радикального (реформистского) характера; - системные и масштабные кадровые инновации; - локальные, частичные кадровые нововведения; - экспресс-нововведения в кадровой работе, осуществляемые в сжатые сроки

1	2	3
4	По отношению к элементам механизации управления персоналом	<ul style="list-style-type: none"> - нововведения в области оценки развития персонала; - нововведения в области прогнозирования и программирования развития персонала; - нововведения в области финансово-ресурсного обеспечения развития персонала; - нововведения в области мотивации развития персонала

Инновации в организации требуют нововведений в кадрах.

Первая группа этих качеств, характеризующая инновационную готовность человека к работе, включает: интеллектуальное развитие и быстроту овладения знаниями; профессиональную компетенцию, потребность не отставать от жизни; творческий, инициативный подход к работе, изобретательность и разносторонность; способность к разработке программ повышения качества продукции, роста производительности, снижения издержек; стремление к рационализации процесса труда, но знание меры; способность к самообразованию и саморазвитию.

Вторая группа характеризует инновационно-мотивационные качества работника: самостоятельность и внутренний характер мотивов к труду, инициативу, работу без понукания, высокое чувство долга; работу вопреки препятствиям; желание на деле проверить свои способности в разрешении проблем; критический склад ума и высокую степень любознательности; энергичность и эффективность труда; веру в то, что за хорошо выполненную работу будет и хорошая оплата; стремление выполнить работу лучше, чем от него ожидают (чувство превосходства в труде).

Третья группа характеризует инновационное отношение к труду: ориентацию на высокие стандарты качества труда; творческое отношение к работе; уверенность и последовательность при реализации нововведений; готовность к неожиданным решениям и новым установкам; гибкость и восприимчивость ко всем переменам на производстве.

Четвертая группа требований характеризует общечеловеческие и личностные качества работника—новатора: знание своих слабых и сильных сторон; стремление постоянно набираться опыта; наличие здоровых амбиций и

стремления к профессиональному росту; стремление обмениваться идеями и опытом. Опираясь на данный портрет работника с высокими инновационными качествами, можно сформулировать и инновационный портрет коллектива цеха, бригады, завода, фирмы и разработать соответствующие кадровые нововведения.

Целесообразно в процессе кадрового аудита проводить и оценку состояния инновационного потенциала персонала (таблица 6).

Таблица 6 - Показатели (индексы) оценки инновационного потенциала персонала предприятия

Показатель (индекс)	Содержание показателя
Индекс инновационной интенсивности	- интенсивность выработки и усвоения идей; - количество рацпредложений, сертификатов, патентов; - численность персонала, занятого НИОКР; - срок внедрения инноваций
Индекс интеллектуального развития персонала	- доля интеллектуального труда; - уровень креативности работников; - гибкость и адаптивность персонала; - удовлетворенность персонала
Индекс профессионального развития персонала	- опыт выполнения инновационных проектов; - политика поощрения инициативных работников; - степень использования инновационного потенциала персонала
Индекс образовательного уровня персонала	- способность персонала усваивать новые знания; - структура персонала по образованию; - уровень самообразования персонала
Индекс инвестиционного и технико-технологического оснащения труда	- инвестиции; - затраты (в т. ч. на НИОКР по стадиям инновационного цикла, отбор и обучение персонала); - основной капитал (величина, прирост, износ оборудования); - уровень обновляемости технологий, оборудования, организационных методов
Индекс конкурентоспособности предприятия	- прогнозная доля инноваций (оборот от проектов/продуктов не старше 3 лет к общему обороту); - продукция (объем, ассортимент и качество реализованной продукции, в том числе новых видов); - удовлетворенность клиентов; - маркетинговые расходы на одного потребителя
Индекс финансовой рентабельности инноваций	- прибыль; - стоимость бизнеса (капитал, ликвидность, оборачиваемость, рентабельность); - производительность труда.

Современные научные достижения имеют достаточно много свидетельств о полушарной организации мозга для развития творческих функций. Существует общее мнение, что левое полушарие мозга обрабатывает информацию последовательно и линейно, аналитически и логически. Правое полушарие,

напротив, глобально, релятивно, синхронно и интуитивно, т. е. нелинейно. Логическое, последовательное, линейное мышление (конвергентное мышление) не должно обесцениваться в погоне за целостным, интуитивным, релятивным мышлением (дивергентное мышление).

Дивергентное мышление характеризуют четыре основных качества: быстрота, гибкость, оригинальность и точность. Под быстротой в данном случае понимается способность высказывать максимальное количество идей, причем на первом этапе важно не их качество, а количество. Гибкость — это способность высказывать широкое многообразие идей. Способность порождать новые нестандартные идеи называется оригинальностью, она может проявляться во взглядах, не совпадающих с общепринятыми. Точность, или, иначе говоря, законченность — это способность совершенствовать или придавать законченный вид своему продукту. Организации с достаточно развитой культурой управления и ориентированные на развитие всегда расширяют набор интеллектуальных действий, поощряют активное продуцирование идей, причем самых разнообразных и необычных. Поэтому задачи руководителя — выявить талантливых людей, создать условия для их деятельности, устранив причины, препятствующие творческому росту.

Рекомендуемые источники по теме 5: [7, 8, 10, 12, 13].

2 Методические указания для подготовки к практическим занятиям

Тема 1. Стратегический подход к управлению организацией и ее персоналом

Форма проведения занятия – практическое занятие.

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 1

В целях лучшего усвоения материала темы предлагается обратить внимание на ключевые понятия.

Основные понятия и категории

Эволюция подходов к управлению: бюджетное планирование, долгосрочное планирование и управление, стратегическое планирование, стратегическое управление; стратегический и оперативный менеджмент; стратегический потенциал, стратегия, конкурентоспособность, стратегия управления персоналом, доминантные понятия стратегического менеджмента.

Результатом проведения практического занятия является закрепление знаний о сущности, целях, основных задачах стратегического менеджмента. Понимание эволюции подходов к появлению стратегического менеджмента, знание типов стратегий, понимание алгоритма разработки стратегии, оценка места стратегии управления персоналом в общем портфеле стратегий организации.

В процессе освоения данной темы предусмотрены следующие формы самостоятельной работы студентов под контролем преподавателя:

- коллоквиум на тему: "Теоретико-методологические и концептуальные основы стратегического менеджмента".

- "круглый стол" на тему: "Опыт применения стратегического управления в области управления персоналом".

Задание 1.

Рассмотрите сравнительную характеристику понятий:

Дайте определение и проведите сравнение особенностей бюджетного планирования и управления, долгосрочного планирования и управления, стратегического управления. Проанализируйте причины эволюции подходов к управлению

Задание 2.

Провести сравнение понятий стратегическое и оперативное управление персоналом, руководствуясь следующими категориями в приведенной таблице

Таблица 7 – Сравнительная характеристика стратегического и оперативного управления по отдельным параметрам

Объект сравнения	Стратегическое управление	Оперативное управление
Сущность каждого вида		
Ответственность менеджеров (уровень управления по "пирамиде менеджмента")		
Формирование миссии		
Направленность внимания менеджмента		
Отношение к риску		
Используемая информация		
Отношение к управлению персоналом		
Оценка эффективности управления		

Задание 3.

Дать определение и провести обзор понятиям: общенаучные, специфические, маркетинговые методы исследования, используемые при подготовке стратегических решений.

Задание 4.

Выбрать тему для подготовки эссе и обсуждения на "круглом столе".

- Что означает переход в управлении обществом (предприятием) от противодействия системе существующих угроз к мерам, воздействующим на комплекс стратегических вызовов?

- Кадровый аспект разработки стратегии развития организации в условиях неопределенности и риска, повышенной турбулентности.

- Как вы понимаете высказывание: "Стратегия подобна попытке одновременно изобретать велосипед и ехать на нем" Игорь Ансофф.

- Ваше мнение по поводу высказывания: "Суть бизнеса можно свести к трем слова: персонал, продукт, прибыль. Если у тебя проблемы с первым – об остальных можешь забыть" Ли Якокка.

Вопросы для самоконтроля:

1. Понятие стратегического менеджмента.
2. Основные отличия стратегического менеджмента от оперативного.
3. Этапы развития стратегического менеджмента.

4. Стратегия как конкретный путь достижения стратегической цели и как долгосрочное качественно определенное направление развития организации

5. Стратегический потенциал и его особенности, стратегические ресурсы, матрица стратегических ресурсов

6. Понятие, виды источники и факторы конкурентоспособности компании.

7. Типы конкурентного поведения компаний на рынке

8. Оценка кадрового потенциала: показатели, техники, подходы.

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

Тема 2. Методологические основы стратегического менеджмента

Форма проведения занятия – практическое занятие.

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 2

Результатом проведения практического занятия является необходимость уяснения положения, что стратегическое управление является инструментом разработки эффективных стратегических управленческих решений, выбора обоснованных стратегий развития компании. Также в процессе проведения данного практического занятия предполагается формирование знаний в области классификации стратегий, умения осуществлять правильный выбор с учетом условий внешней и внутренней среды, оценки и использования знаний о возможных аргументах в конкуренции.

Закрепление знаний осуществляется в процессе выполнения практических заданий, разбора предложенных кейс-ситуаций. Выполнение кейс-ситуаций не предполагает обязательный поиск правильного ответа, а нацелен на развитие стратегического мышления, умения использовать теоретические модели, подхода для решения конкретных ситуаций, отработку навыков логического аргументированного доказательства своей позиции по изучаемой проблеме.

В целях лучшего усвоения материала темы предлагается обратить внимание на ключевые понятия.

Основные понятия и категории

Стратегия, конкурентоспособность, конкурентные преимущества, потенциал, корпоративный портфель, виолент, пациент, эксплерент, коммутант, "пирамида стратегий", интеграция, диверсификация, конгломеративная диверсификация, дифференциация стратегическая гибкость, синергизм, эффект масштаба производства, бизнес-портфель, сбалансированный портфель, стратегия управления персоналом

Задание 1.

Приведите примеры реализации различных конкурентных стратегий (стратегия низких издержек, стратегия дифференциации, стратегия сегментации).

Какие конкурентные стратегии в современной России получили наибольшее распространение? Ответ обоснуйте, по возможности подтвердите необходимыми показателями.

Задание 2.

Определите, какие из приведенных примеров управленческих решений относятся к стратегическим? Укажите верные номера утверждений

№ 1. Отделу внутреннего аудита провести внеплановую проверку правильности использования руководителями среднего и низового звена управленческих технологий.

№ 2. Отделу развития компании заключить договор с фирмой "Галактика" для анализа распределения функций управления между руководителями всех уровней и разработки мероприятий по устранению их дублирования.

№ 3. Начальнику группы стратегического развития разработать положение о группе связи с общественностью и должностные инструкции для ее работников.

№ 4. Наладчику станков Тараненко Р. А. произвести планово-предупредительный ремонт токарного оборудования в цехе № 4.

№ 5. Начальнику группы стратегического развития создать консультационный пункт для руководителей периферийных подразделений фирмы по вопросам управленческой деятельности и управления персоналом.

№ 6. Начальнику информационного отдела создать базу данных о текущих и потенциальных клиентах и поставщиках компании.

№ 7. Инженера Калинина Н.С. направить в командировку в объединение "Азовсталь" с 1 июня по 24 июня 2023 года.

№ 8. Группе стратегического развития сформировать альтернативные стратегии развития основных направлений деятельности компании.

№ 9. Службе управления персоналом разработать систему страхования ответственности ключевых специалистов и руководителей компании.

№ 10. Группе контроля сформировать группу для ведения полного и достоверного учета и составления отчетности о результатах деятельности компании.

№ 11. Отделу маркетинга провести анализ изменений внешней среды (на рынке, в политике, законодательстве и т.д.) с выделением тех изменений, которые могут оказать существенное влияние на развитие компании.

№ 12. Провести маркетинговое исследование с целью поиска перспективных рынков сбыта продукции

Задание 3.

Заполнить таблицу 8, характеризуя особенности конкурентного поведения компаний.

Таблица 8 – Сравнительная характеристика типов конкурентного поведения компаний на рынке

№ п/п	Параметры	"Виоленты"	"Патиенты"	"Эксплеренты"	"Коммутанты"
1.	Аргумент в конкуренции				
2.	Новизна отрасли				
3.	Какие потребности обслуживает				
4.	Профиль производства				
5.	Размер компании				
6.	Устойчивость компании				
7.	Расходы на НИОКР				
8.	Динамизм развития				
9.	Издержки				
10.	Сбытовая сеть				

Задание 4.

Рассмотреть сравнительную характеристику, особенности и условия выбора конкурентных стратегий (дифференциации и лидерства по издержкам), используя предложенные параметры для сравнения

Таблица 9 – Сравнение конкурентных стратегий

№ п/п	Критерий сравнения	Стратегия дифференциации	Стратегия лидерства по издержкам
1	Содержание стратегии		
2	Условия выбора		
3	Преимущества		

4	Недостатки		
5	Сопутствующие риски		
6	Требования к персоналу		

Задание 5

Ниже приведен перечень мероприятий стратегии:

- создание и управление высокопродуктивным хозяйственным портфелем структурных подразделений корпорации (приобретение компаний, укрепление существующих деловых позиций, прекращение деятельности, не соответствующей управленческим планам);

- достижение синергетического эффекта, возникающего благодаря деятельности родственных структурных подразделений компании, как основы ее конкурентного преимущества;

- установление инвестиционных приоритетов и направление корпоративных ресурсов в наиболее привлекательные сферы деятельности.

Каков уровень стратегии, включающий эти мероприятия?

Вопросы для самоконтроля:

1. В чем особенность административной, ситуационной, стратегической моделей управления?

2. Что означает понятие "корпоративный портфель", "управление корпоративным портфелем"?

3. Перечислите достоинства и недостатки стратегии как явления

4. В чем разница понятий стратегический потенциал и стратегические ресурсы?

6. Перечислите источники и факторы конкурентоспособности компании.

7. Охарактеризуйте специфику основных типов конкурентного поведения компаний на рынке: условия выбора, сопутствующие риски, преимущества и недостатки.

8. Какие уровни выделяются в "пирамиде стратегий"?

9. Назовите основные типы корпоративных стратегий ограниченного роста.

10. Какие условия сопутствуют выбору корпоративных стратегий активного роста?

11. В чем особенности разработки и выбора корпоративных стратегий сокращения?

12. В чем особенности использования связанных и несвязанных стратегий диверсификации?

13. Охарактеризуйте виды стратегий интегрированного роста: условия выбора, сопутствующие риски, преимущества использования.

14. Оценка видов функциональных стратегий

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

Тема 3. Алгоритм разработки стратегии

Форма проведения занятия – практическое занятие.

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 3

Результатом проведения практического занятия является закрепление знаний о последовательности этапов разработки стратегии, основных характеристиках и свойствах каждого этапа, их взаимосвязях и преемственности. В результате изучения темы студент должен знать и уметь использовать различные техники, методики проведения стратегического анализа, включая целеполагание, взаимосвязь факторов внутренней и внешней среды организации, использовать эффективные модели, матрицы обоснования выбора стратегии.

При изучении данной темы студент должен освоить информацию о возможности использования различных эффективных моделей, матриц обоснования выбора стратегии. Важным итогом проведения практических занятий по данной теме является овладение методами поиска стратегических решений (структура методов, экспертные методы, методы обработки экспертной информации и др.), а также умелое применение методологических инструментов обоснования выбора предпочтительных стратегий. Также предполагается формирование навыков использования портфельного анализа

с целью создания корпоративного портфеля и управление им с учетом краткосрочных и долгосрочных интересов компании.

В целях лучшего усвоения материала темы предлагается обратить внимание на ключевые понятия.

Основные понятия и категории

Внутренняя среда, стратегический потенциал, ключевые факторы успеха, метод "дерево целей", метод "рыбий скелет", метод "цепочка ценностей", SNW-анализ, COPS-анализ, метод изучения профиля среды, структура факторов макросреды, элементы среды прямого воздействия, детерминанты "национального ромба", модель пяти сил конкуренции М. Портера, карта стратегических групп, конкурентные силы, отраслевой анализ, PEST-анализ, метод Вилсона, технология SWOT-анализа. Технологии обоснования выбора стратегий: кривая опыта, модель жизненного цикла, методика GAP-анализа, модель "продукт-рынок". Портфельные матрицы обоснования выбора стратегий: матрица McKinsey (Маккинси), матрица BCG (БКГ), модель Хоффера-Шендела, модель ADL (А. Д. Литтла), матрица SPACE-анализа, модель Shell / DPM, матрица "возможность/уязвимость".

Задание 1

Определите последовательность действий для разработки функциональной стратегии - стратегии управления персоналом в организации для достижения стратегических целей. Расставьте указанные действия в необходимом, с Вашей точки зрения, порядке (проранжируйте).

Таблица 10 – Последовательность этапов разработки стратегии

Действия	Порядок действий
А. Определение конкурентной стратегии компании	
Б. Разработка плана стратегических действий по управлению персоналом	
В. Разработка стратегии управления персоналом	
Г. Определение миссии организации	
Д. Анализ действующей стратегии управления персоналом	
Е. Постановка задач по развитию фирмы	
Ж. Разработка корпоративной (типовой) стратегии компании	
З. Проведение анализа внутренней среды организации	
И. Стратегический контроль	
К. Анализ среды непосредственного окружения	
Л. Оценка структуры персонала	
М. Реализация стратегии	
Н. Изучение среды косвенного влияния фирмы (макросреды)	
О. Построение "дерева целей"	
П. Анализ системы управления персоналом	

Задание 2.

Используя знание технологии матричного анализа корпоративного портфеля компании:

- Опишите варианты траекторий развития портфеля компании по матрице БКГ: "Новатора", "Последователя", "Неудачи", "Перманентной посредственности".

- Какие гипотезы рассматриваются в матрице Мак-Кинси (McKinsey–GeneralElectric)? Основные стратегические альтернативы матрицы McKinsey–GE;

- Оцените возможности использования методики SPACE-анализа для обоснования решений по выбору стратегии.

Задание 3.

Оценить влияние факторов внешней макросреды на развитие Вашего предприятия (объекта исследования) посредством проведения PEST-анализа в развернутой форме (пример таблица 1) и формирования профиля среды, представленного в таблице 11.

Таблица 11 – Пример анализа факторов макросреды

Основные параметры внешнего окружения	Тенденции развития фактора	Характер влияния	Возможная реакция компании
1. политические			
1.1			
1.2			
.....			
2. экономические			
2.1 ...			
2.2 ...			
....			
1. Социально-демографические			
3.1 ...			
3.2 ...			
2. Техничко-технологические			
4.1 ...			

Рекомендации по выполнению:

- количество и содержание рассматриваемых факторов выбираете самостоятельно, выступая в роли экспертов;

- обязательно после проведенного анализа с делать вывод по вашим результатам о влиянии факторов макроокружения, проранжировав их по степени значимости

Используйте рекомендуемую шкалу оценки:

- оценка его важности для отрасли по шкале: 3 – сильная важность, 2 – умеренная важность, 1 – слабая важность;

- оценка его влияния на организацию по шкале: 3 – сильное, 2 – умеренное, 1 – слабое, 0 – не влияет;

- оценка направленности влияния по шкале: +1 – позитивное влияние, -1 – негативное влияние.

Таблица 12- Профиль среды предприятия

Характеристика фактора	Важность для отрасли А	Влияние на организацию отрасль В	Направленность Влияния С	Степень важности для отрасли D=A*B*C
Политико-правовая среда				
Например:				
1 законодательство	3	2	+1	6
2 международная ситуация	2	3	-1	-6
3 ...				
5				

Экономическая среда				
1				
...				
5				
Социально-демографическая среда				
1 платежеспособность населения				
2 национальные особенности поведения				
3 тенденции ЗОЖ				
...				
5				
Научно-техническая среда				
1				
...				
5				

На основании полученных данных сделать выводы

Задание 4.

Провести анализ состояния внутренней среды предприятия (организации), используя методику SNW- анализа.

Рекомендации по выполнению:

Внутренняя среда организации – это та часть общей среды, которая находится в пределах организации. Она показывает постоянное и самое непосредственное влияние на функционирование организации. Анализ SNW оценивает состояние внутренней среды компании по ряду элементов. Каждая позиция получает одну из трёх оценок: сильная, нейтральная, слабая (выставляются отметки в соответствующем столбце таблицы). Результаты SNW-анализа представить в таблице 13. Наименование стратегических позиций для оценивания можно выбрать самостоятельно с учетом специфики объекта исследования.

Таблица 13 –SNW-анализ

№ п/п	Наименование стратегических позиций	Количественная оценка данных позиций		
		S	N	W
1	2	3	4	5
1.	Стратегия организации			
2.	Бизнес-стратегия			
3.	Организационная структура			
4.	Финансы как общее финансовое положение			
5.	Продукт как конкурентоспособный в целом			
6.	Структура затрат по бизнесу в целом			

7.	Инновация как способность к реализации на рынке новых продуктов			
Окончание таблицы 13				
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
8.	Способность к лидерству в целом			
8.1	Способность к лидерству первого лица организации			
8.2	Способность к лидерству всего персонала			
9.	Уровень производства в целом			
9.1	Уровень качества материальной базы			
9.2	Уровень качества инженеров			
9.3	Уровень качества рабочих			
9.4	Уровень маркетинга			
9.5	Уровень менеджмента			
10.	Качество персонала			
11.	Репутация на рынке			
12.	Репутация как работодателя			
13.	Отношения с органами власти в целом			
13.1	Отношения с федеральным правительством			
13.2	Отношения с органами местного самоуправления			
13.3	Отношения с системой налогового контроля			
14.	Послепродажное обслуживание			

Задание 5

Представьте себе, что Вы специалист по стратегическому управлению и Вас пригласила известная компания "А" проконсультировать ее в области стратегического управления. Вы приходите на фирму и проводите всестороннее обследование. С чего Вы начнете свою работу:

- а) с анализа финансового положения фирмы;
- б) изучения целей фирмы;
- в) досконального анализа деятельности высшего руководства;
- г) изучения положения и поведения фирмы на рынке;
- д) анализа производственного потенциала фирмы;
- е) изучения структуры фирмы и системы взаимодействия ее подразделений;
- ж) анализа человеческого потенциала фирмы и управления кадрами?

Проранжируйте эти характеристики деятельности фирмы с точки зрения их значимости для СУ и очередности выполнения этапов.

Задание 6

Ниже приведены примеры корпоративных целей трех известных компаний:

- McDonald's:

1. "Достигнуть 100 % уровня удовлетворения клиента...ежедневно...в каждом ресторане...каждого клиента".

- Rubbrmaid:

1 "Увеличить за 5 лет ежегодный объем продаж с 1 млрд. долларов до 2 млрд. долларов".

2. "Раз в 1,5-2 года выходить на новый рынок".

3. "Обеспечить, чтобы 30 % от общего объема продаж приходилось на товары, запущенные в производство за последние 5 лет".

4. "Обеспечение самых низких издержек при самом высоком качестве продукции среди всех производителей отрасли".

5. "Достигнуть среднего уровня годового прироста в 15 % по показателям объема продаж, прибыли и дохода по акциям".

- McCormik&Companу:

1. "Достигнуть 20 % уровня дохода по акциям".

2. "Довести годовой прирост продаж до 10 %".

3 "Поддерживать средний уровень годового прироста дохода по акциям на уровне 15 %". 4. "Сохранить показатель "задолженность к общей сумме капитала" на уровне до 40 %". 5. "Выделять на выплату дивидендов 25–30 % чистого дохода".

6. "Проводить политику приобретения других компаний, которые могли бы дополнить текущую деятельность и увеличить общие доходы".

7. "Ликвидировать те направления деятельности, которые не приносят или не могут принести соответствующего дохода, или не вписываются в стратегию компании". Выделите из числа приведенных целей стратегические. К какой группе относятся другие цели?

Задание 7

Используя методику причинно-следственных связей – диаграмму Исикавы выявить и оценить ключевые проблемы в области системы управления персоналом изучаемого предприятия (организации)

Вопросы для самоконтроля:

1. Назовите основные составляющие внутренней среды, подлежащие изучению.
 2. Какие технологии анализа внутренней среды организации Вы можете назвать?
 3. Каким образом проводится оценка действующей стратегии?
 4. Опишите алгоритм построения "дерева целей" и требования SMART-характеристики целей.
 5. Как строится диаграмма "рыбий скелет" и для чего используется?
 6. По какому принципу выстраиваются причинно-следственные связи в методе 5 "почему"?
 7. Для чего используется технология оценки "детерминант национального ромба"?
 8. Какие знаете подходы к проведению отраслевого анализа? Понятие "движущие силы отрасли"?
 9. Алгоритм проведения комплексного ситуационного анализа внутренней и внешней среды компании методом SWOT-анализа
- Ссылки на рекомендуемые источники по теме 3: [4, 5, 11].*

Тема 4. Методологические основы инновационного менеджмента

Форма проведения занятия – практическое занятие.

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 4.

Цель изучения темы – систематизировать знания по основным аспектам разработки и внедрения инновационных стратегий, возможностям использования результатов внедрения инновационных решений в деятельности компании.

Результатом проведения практического занятия является закрепление знаний о сущности, целях, основных задачах инновационного менеджмента, овладения навыками разработки инновационной стратегии.

Задание 1: *Дайте определение основных элементов, определяющих инноватику как область научных знаний:*

- предмет исследования;
- область исследования;
- цели и задачи исследования

Для ответа используйте следующие дидактические единицы:

- перспективы социально-экономического развития страны, региона, организации;
- фактическое влияние на динамику производства в различных фазах делового цикла;
- подъем деловой активности;
- деловой цикл;
- жизненный цикл продукта;
- инновационный процесс;
- закономерности долгосрочного технико-экономического развития;
- методы повышения инновационной активности;
- принципы управления инновационной деятельностью;
- управление процессами коммерциализации новшества.

Задание 2: *В чем состоят различия инновационных и стабильных процессов? Сравните их по следующим параметрам:*

- конечная цель;
- пути достижения цели;
- риск при достижении цели;
- тип процесса;
- управляемость, возможность планирования;

Задание 3: *Определить соответствие между понятиями и определениями в таблице 14.*

Таблица 14 – Определение соответствия понятия и его определения

№ п/п	Понятие		Определение
1	Инновация	а	интенсивность осуществления экономическими субъектами деятельности по разработке и вовлечению новых технологий или усовершенствованных продуктов в хозяйственный оборот
2	Новшество	б	процесс масштабного распространения и использования однажды освоенной инновации в различных отраслях экономики.
3	Инновационная активность	в	предприятия, осуществляющие реализацию высокорисковых инновационных проектов; создаются с целью апробации, доработки и доведения до промышленной реализации "рисковых" инноваций.
4	Венчурные фирмы	г	изучение конкурента, обладающего высоким инновационным потенциалом, для использования его опыта при формировании собственной инновационной стратегии.
5	Диффузия инновации	д	структура, специализирующаяся на создании благоприятных условий для возникновения и эффективной деятельности малых инновационных организаций, реализующих оригинальные научно-технические идеи
6	Лицензиар	е	предприятия, содействующие развитию инновационного процесса и, как правило, специализирующиеся на внедрении неиспользованных патентовладельцами технологий, на продвижении на рынок лицензий перспективных изобретений, на производстве небольших опытных партий объектов промышленной собственности с последующей продажей лицензий.
7	Внедренческие фирмы	ж	конечный результат творческой деятельности, реализованный на практике в виде существенного изменения в любой области общественного развития и направленный на достижение положительного эффекта.
8	Бенчмаркетинг	з	новый или обновленный продукт чьей-либо творческой или интеллектуальной деятельности (исследовательской, проектной, производственной или какой либо другой) не прошедший этап коммерциализации; может представлять собой новый материал, новое изделие, новый метод, новую технологию, новую программу, новую организационную форму, новую услугу
9	Бизнес-инкубатор	и	лицо, предоставляющее лицензию на объект промышленной собственности, владелец исключительных прав.

Задание 4:

Важная задача инновационного менеджера – максимально задействовать творческий потенциал коллектива. Для этого у менеджера имеется следующий диапазон действий:

Какие меры может предпринимать менеджер для стимулирования творческой активности подчиненных? Предложите не менее 10

Вопросы для самоконтроля по теме 4:

1. Охарактеризуйте особенности и проблемы разработки реализации инновационной стратегии.

2. В чем Вы видите преимущества и недостатки реализации имитационной инновационной стратегии?

3. Приведите примеры наступательных инновационных стратегий

4. Понятие "стратегические окна" и роль инноваций

5. Место инновационной стратегии управления персоналом в общей "пирамиде стратегий" компании

6. Технологии стратегического анализа внутренней среды – оценка инновационного потенциала персонала

7. Методологические основы диагностики инновационного климата организации

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 4: [6, 7, 8, 9,11, 13].

Тема 5. Инновации в управлении персоналом как разновидность социальных инноваций

Форма проведения занятия – практическое занятие.

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 5.

При изучении данной темы студенты должны ориентироваться в видах инновационных решений по различным направлениям в области управления персоналом, знать специфику управления творческими коллективами, особенности развития талантов и реализации принципов творческого менеджмента.

Важным результатом изучения данной темы является получение навыков использования различных техник оценки инновационного климата и инновационного потенциала компании, использования показателей оценки инновационной активности персонала.

Задание 1.

На предприятиях важно создание в коллективе творческой обстановки, способствующей появлению новых идей, созданию новшеств и преобразованию их в инновации. Сформулируйте перечень мероприятий, которые целесообразно осуществить на предприятии с целью повышения творческой активности его сотрудников, поскольку существует множество факторов, блокирующих новаторство (возможность потерять статус, неспособность выполнять новую роль в будущем). Мероприятия могут иметь разную направленность стимулов. Мероприятия следует ориентировать на разные группы сотрудников. Предлагаемые мероприятия внесите в таблицу 15.

Таблица 15 – Определение содержания мероприятий, обеспечивающих стимулирование инновационной активности персонала

Группы сотрудников	Цель	Содержание мероприятий, обеспечивающих	
		моральное стимулирование	материальное стимулирование
Сотрудники научно-исследовательских и конструкторских подразделений	1. Обеспечение творческой активности 2. Предотвращение возможного сопротивления изменениям, предлагаемым другими сотрудниками		
ИТР и рабочие производственных подразделений, участвующие в создании новшеств	1. Обеспечение творческой активности 2. Предотвращение возможного сопротивления изменениям, предлагаемым другими сотрудниками		
Производственный персонал, не принимающий непосредственного участия в создании новшеств	Преодоление сопротивления изменениям.		

Задание 2: *Опишите квалификационную структуру персонала инновационной организации, заполнив столбик 2 "Описание" категории типа работника в таблице 16.*

Таблица 16 – Описание категории типа работника организации

Тип работника	Описание
Научные работники	
Научно-технический персонал	
Научно-вспомогательный персонал	

Производственный персонал	
Административно-хозяйственный персонал	

Задание 3. *Выполните тестовые задания. Выбирается один вариант правильного ответа*

1. Под понятием "инновация" подразумевается:

- а) разработка новой технологии
- б) выдвижение новой идеи
- в) новый объект, успешно внедренный на рынке и приносящий прибыль
- г) обоснование новых понятий, теорий.

2. Шумпетер ввел в научный оборот следующую новую категорию:

- а) инновация
- б) изобретение
- в) конкуренция
- г) новшество
- д) открытие.

3. Под инновационным климатом понимается:

а) состояние внешней среды предприятия, содействующее или противодействующее достижению инновационной цели

б) преобладающий технологический уклад, экономическая и политическая ситуация, развитие интеграции

в) состояние научно-технического потенциала предприятия.

4. Инновационная позиция предприятия определяется:

- а) техническими и экономическими характеристиками инновации
- б) инновационным потенциалом и инновационным климатом
- в) технологическими и маркетинговыми характеристиками предприятия.

5. Инновация – это:

- а) новинка
- б) конечный результат деятельности, реализуемый на практике
- в) разработка на основе новой идеи
- г) новшество.

6. В большей степени учитывают инновационный потенциал и степень новизны инновации:

- а) радикальные
- б) замещающие
- в) отменяющие
- г) ретровведения.

7. Реактивные инновации предполагают:

- а) использование активного стратегического наступления
- б) сохранение позиций предприятия на рынке без создания дополнительных преимуществ
- в) сохранение позиций предприятия на рынке и создание дополнительных преимуществ.

8. К инновациям в сфере развития персонала относятся

- а) локаут-метод
- б) аутплейсмент
- в) метод Buddying
- г) метод открытого окна.

9. Кадровые нововведения эволюционного и модифицирующего характера направлены на:

- а) постепенное и частичное обновление кадровых систем
- б) коренное и масштабное обновление кадров
- в) кардинальное изменение (обновление) кадрового потенциала в соответствии с качественно новыми целями и задачами развития социально-экономических систем и структур.

Задание 4

Рассмотрите предлагаемую кейс-ситуацию и предложите свои ответы на представленные ниже вопросы.

Ситуация: "Проблемы управления результативностью компании X"

Компания X специализируется на производстве химических реагентов и является крупнейшим производителем в регионе. Долгое время руководство не беспокоилось относительно результативности и оптимизации затрат, поскольку компания была обеспечена заказами и все затраты передавались заказчику по фактической стоимости. Однако изменение бизнес-ситуации вынудило

собственников сменить руководителя и определить приоритетной задачей совершенствование управления.

Новый генеральный директор столкнулся с рядом проблем. Главной проблемой стала низкая мотивация всех менеджеров на выполнение производственных и экономических заданий, с одной стороны, и их нежелание вникать в производственные вопросы и мыслить категориями бизнес-целей – с другой. Каждый руководитель фокусировался исключительно на задачах своего подразделения, выполнении плана и освоении бюджета.

Отсутствие командной работы, оперативной реакции на ситуацию, разобщенность и размытость ответственности служили сильными преградами совершенствованию бизнес-процессов и повышению результативности. Персонал в этих условиях мог позволить поспать не рабочем месте (работа круглосуточная), отсутствовать на работе без уважительных причин, нарушать технику безопасности и игнорировать ряд должностных обязанностей.

Другой серьезной проблемой явились регулярные крупные хищения персоналом реагентов для последующей их продажи недобросовестным конкурентам, которые в последующем продавали реагенты заказчикам по более низкой, чем компания X, цене. Все это отрицательно влияло на имидж компании и ее экономические показатели.

В этих условиях об эффективной политике можно было только мечтать, рутинные проблемы и особенности мотивации руководства лишали возможности достижения целей развития и расширения доли регионального рынка. Для ликвидации этих проблем генеральный директор принял решение:

- фиксировать ясные цели в документах, определить для них показатели.
- установить видеонаблюдение для профилактики хищений.
- проводить разъяснительные работы с менеджерами и специалистами

Однако при внедрении изменений руководство столкнулось с сопротивлением линейных менеджеров, специалистов и рядового персонала.

Камеры видеонаблюдения ломали и заклеивали, теряли с них информацию. Нежелание работать результативно объясняли устаревшим оборудованием, нехваткой техники и неквалифицированным ремонтом. Все вдохновенно старались переложить ответственность за результаты на других.

Из бесед с персоналом был составлен перечень псевдопричин низкого качества работы и отговорок:

- "мы всегда так работали";
- "сначала мы старались, но..."
- "я за это не отвечаю";
- "у меня нет времени";
- "есть более важные проблемы";
- "у нас и так много работы";
- "еще одна затея, которая долго не продлится".

Вопросы:

1. Какие действия необходимо предпринять для повышения результативности работы персонала?

2. Какие действия позволят руководству сломить сопротивление изменениям? Определите факторы, поддерживающие принятие изменений и блокирующие их

Вопросы для самоконтроля по теме 5:

1. Что такое инновационная активность, какими показателями может быть оценена?

2. Приведите примеры кадровых инноваций.

3. Какие аспекты корпоративной культуры воздействуют на уровень инновационности организации?

4. В чем особенность разработки и реализации организационно-управленческих инноваций?

5. Каковы методы создания в организации климата, способствующего инновационной деятельности?

6. Какие методы оценивания персонала стимулируют инновационную активность?

7. Перечислите инновационные методы подбора персонала

8. Как и какие стимулы следует применять при интенсификации инновационной деятельности?

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 5: [6, 9,10, 12, 13].

3 Методические указания по подготовке и сдаче экзамена

3.1 Контрольные вопросы по дисциплине

Промежуточная аттестация по дисциплине осуществляется в виде экзамена. Экзамен принимается преподавателем в форме теста. К экзамену допускаются бакалавры, получившие положительную оценку по результатам практических занятий.

Перечень типовых контрольных вопросов для подготовки к экзамену приведен ниже.

"Стратегическое и инновационное управление персоналом"

1	Формирование видения, миссии, системы целей компании. SMART- характеристика целей
2	Характеристика особенностей этапа разработки стратегии - "Стратегический анализ".
3	Характеристика процесса (этапов) разработки стратегии управления персоналом
4	Стратегическое управление организацией и ее персоналом в условиях нестабильной внешней среды
5	Особенности разработки конкурентных стратегий (матрица конкурентных стратегий М. Портера).
6	Стратегический анализ внешней среды компании как важнейший этап стратегического менеджмента: техники анализа
7	Процесс реализации стратегии: подходы, технологии
8	Стратегическое управление персоналом: отечественный и зарубежный опыт
9	Роль руководителя в осуществлении стратегических изменений при внедрении стратегии.
10	Оценка поведения персонала с целью выявления реальных и потенциальных сопротивлений стратегическим изменениям.
11	Управленческий анализ внутренней среды: особенности, методики
12	Техники анализа конкурентной среды: модель пяти сил конкуренции М. Портера, карта стратегических групп конкурентов, взвешенные экспертные оценки
13	Оценка факторов среды косвенного воздействия. Методика PEST-анализа
14	Целеполагание, технология построения "дерева целей".
15	Понятие, виды и типы корпоративных (базовых) стратегий. "Пирамида стратегий".
16	Классификация конкурентных стратегий. Матрица конкурентных стратегий М.Портера
17	Понятие, виды источники и факторы конкурентоспособности компании. Типы конкурентного поведения компаний на рынке
18	Оценка матричного подхода к обоснованию выбора стратегии
19	Роль человеческого фактора в реализации стратегии.
20	Значение организационной культуры для реализации стратегии. Создание климата и культуры, поддерживающей стратегию. Адаптация коллектива к изменениям.
21	Организация нововведений в области найма персонала в организации
22	Проблема преодоления сопротивления персонала в период реализации инновационных решений
23	Инновационные подходы к развитию персонала организации
24	Технологии внедрения инновационных изменений и роль лидера

25	Организация работы с возражениями ключевых сотрудников в процессе внедрения инноваций
26	Разработка инновационной стратегии в области найма персонала (или/и обучения, оценки и др.)
27	Понятие интеллектуальный капитал организации и особенности управления им. Управление талантами как инновационная технология работы с персоналом
28	Организационная культура и ее влияние на инновационную активность персонала
29	Персонал научных организаций и особенности управления им
30	Разработка инновационных стратегий развития организации и роль руководителя
31	Проблема развития инновационной активности персонала
32	Инновации в управлении адаптацией персонала
33	Формирование личности руководителя при реализации компетенции "Лидер изменений"
34	Особенности управление персоналом организации в условиях изменений
35	Инновационные методы развития персонала: от обучения к управлению знаниями
36	Мотивация инновационной активности персонала
37	Оценка поведения руководителя при внедрении управленческих инноваций
38	Использование инновационных интерактивных методов обучения в системе повышения квалификации руководящих кадров: зарубежный и российский опыт
39	Особенности разработки и внедрения социальных инноваций
40	Инновации в механизме управления персоналом организации

3.2 Примерные варианты тестовых заданий

1. Если преобладает неценовая конкуренция, более эффективной будет

- а) стратегия лидерства по издержкам;
- б) стратегия инновационного развития;
- в) стратегия диверсификации;
- г) стратегия фокусированного развития

2. Синергизм — это понятие, характеризующее:

- а) стратегическую гибкость
- б) эффект масштаба производства
- в) системный эффект взаимно дополняющих видов бизнеса
- г) эффект от улучшения взаимодействия функциональных подразделений

фирмы

3. Правильная последовательность действий:

- а) кадровая концепция — типовая стратегия — стратегия управления персоналом — кадровая политика
- б) кадровая политика — кадровое планирование — кадровая концепция — кадровая стратегия

в) типовая стратегия – кадровая политика – стратегия управления персоналом – планирование потребности в персонале

4. Определите риск, связанный с реализацией стратегии "лидерства по издержкам"

- а) высокая зависимость от вкусов, предпочтений, моды;
- б) выход конкурентов на ещё более узкие подсегменты;
- в) неожиданные технологические изменения, обесценивающие прошлый опыт;
- г) использование конкурентами стратегии "снятие сливок".

5. "Рынок покупателя" характеризуется тем, что:

- а) покупатели проявляют большую активность, покупая товары
- б) на рынке существует товарный дефицит
- в) продавцы вынуждены быть очень активными, чтобы продавать товары
- г) спрос на товар превышает предложение

6. Организация, использующая технологии стратегического управления персоналом планирует свою деятельность, основываясь на:

- а) использовании экстраполяции;
- б) предположении, что цели развития устанавливаются "от достигнутого"
- в) убеждении, что будущее неопределенно в принципе и в этом источник развития

7. Система управления "по сильным сигналам" применяется, когда

- а) будущее может быть предсказано путем учета исторически сложившихся тенденций роста
- б) проблемы появляются стремительно, их невозможно вовремя предвидеть
- в) по каналам неформальных коммуникаций поступает информация о вероятности наступления важных для компании событий

8. Стратегическому уровню управления на предприятии соответствует:

- а) решение отдельных слабо структурированных задач
- б) обеспечение устойчивого функционирования отдельных функциональных подразделений

- в) разработка кадровой стратегии организации
- г) создание и корректировка планов работ и графиков

9. Ключевые факторы успеха компании при разработке стратегических направлений развития относятся к

- а) конкурентам, поставщикам, покупателям, товарам-заменителям
- б) планированию, учёту, контролю, мотивации и т.п.
- в) маркетингу, технологиям, производству, профессиональным навыкам

10. Реализация стратегии связана с

- а) исследовательской и рыночно — предпринимательской деятельностью
- б) управлением людьми и деловыми процессами
- в) анализом и оценкой инвестиционных проектов
- г) сбором и анализом информации

11. Использование стратегии дифференциации предполагает...

- а) уменьшение расходов на наем и обучение персонала;
- б) стандартизацию продукции;
- в) использование при производстве особо качественных материалов;
- г) отказ от инновационной деятельности;
- д) постоянное снижение издержек производства;

12. К основным понятиям стратегического управления относятся:

- а) стратегия, прибыльность, жизненный цикл товара;
- б) миссия, конкурентоспособность, стратегия
- в) конкурентоспособность, стратегия, потенциал
- г) потенциал, бизнес-портфель, стратегия

13. Основной целью функциональной стратегии управления персоналом является:

- а) разработка миссии организации;
- б) разработка целей и задач в направлении работы с персоналом;
- в) определение сроков реализации продукции;
- г) выявление потребностей персонала.

14. Стратегия дифференциации особенно успешна:

- а) в условиях массового спроса;

б) когда многие покупатели заинтересованы в особых характеристиках товара;

в) при наличии стабильного ненасыщенного спроса;

г) когда дифференциация рыночных ниш сочетается с высокой эластичностью спроса по доходу.

15. Стратегия лидерства по издержкам особенно успешна при:

а) торговле однородным товаром;

б) производстве товаров массового спроса;

в) оказании элитных услуг;

г) организации торговли в маленьком городе.

16. Под понятием "инновация" подразумевается:

а) разработка новой технологии

б) выдвижение новой идеи

в) новый объект, успешно внедренный на рынке и приносящий прибыль

г) обоснование новых понятий, теорий

17. Шумпетер ввел в научный оборот категорию:

а) инновация

б) изобретение

в) конкуренция

г) новшество

д) открытие

18. Инновационный климат – это:

а) состояние внешней среды предприятия, содействующее или противодействующее достижению инновационной цели

б) преобладающий технологический уклад, экономическая и политическая ситуация, развитие интеграции

в) состояние научно-технического потенциала предприятия

19. Инновационная позиция предприятия определяется:

а) техническими и экономическими характеристиками инновации

б) инновационным потенциалом и инновационным климатом

в) технологическими и маркетинговыми характеристиками предприятия

20. Инновация – это:

- а) новинка
- б) конечный результат деятельности, реализуемый на практике
- в) разработка на основе новой идеи
- г) новшество

21. В большей степени учитывают инновационный потенциал и степень инновации:

- а) радикальные
- б) замещающие
- в) отменяющие
- г) ретровведения

22. Реактивные инновации предполагают:

- а) использование активного стратегического наступления
- б) сохранение позиций предприятия на рынке без создания дополнительных преимуществ
- в) сохранение позиций предприятия на рынке и создание дополнительных преимуществ

23. К инновациям в сфере развития персонала относятся:

- а) локаут-метод
- б) аутплэйсмент
- в) метод Buddying
- г) метод открытого окна

24. Кадровые нововведения эволюционного и модифицирующего характера направлены на:

- а) постепенное и частичное обновление кадровых систем
- б) коренное и масштабное обновление кадров
- в) кардинальное изменение (обновление) кадрового потенциала в соответствии с качественно новыми целями и задачами развития социально-экономических систем и структур

25. SWOT-анализ

- а) это стратегия использования нововведений
- б) основан на изучении внешних опасностей, возможных шансов и выбора стратегии фирмы

в) основан на изучении всех факторов внутренней и внешней среды, препятствующих или способствующих достижению целей организации

г) основан на интуиции сотрудников фирмы при составлении стратегического плана

26. Инновационный процесс – это:

а) преобразование научного знания в инновацию, то есть последовательная цепь событий, в ходе которых инновация вызревает от идеи до конкретного продукта, технологии и распространяется при практическом использовании

б) открытие, установление неизвестных ранее закономерностей, свойств или явлений, изобретение нового поколения или модели техники, нового способа его производства, рационализаторское предложение

в) любой внедренный новый продукт, новый способ его применения, какие-либо изменения

27. К псевдоинновациям в управлении персоналом можно отнести:

а) проведение видеоконференций и вебинаров с участием сотрудников удаленных подразделений

б) создание баз данных учета и контроля кадровой статистики (трудовой дисциплины, динамики кадрового состава, анализа качества персонала и т. д.).

в) попытки обновления кадровой работы на низшем организационном уровне без обновления кадровой работы на верхнем уровне кадровые нововведения,

д) кадровые нововведения, усложняющие работу элитных кадров и новаторов ("равные" права, уравниловка в оплате)

28. Негативная поведенческая реакция работников на происходящие организационные изменения, выражающаяся в неисполнении инициированных изменениями правил и норм

а) противоправные действия;

б) нонконформизм;

в) нелояльность к организации

г) сопротивление изменениям

29. Целями инновационно-кадрового менеджмента являются:

а) обеспечение эффективных масштабов и темпов обновления ее кадровой системы в соответствии с текущими и перспективными интересами и целями организации, современными закономерностями развития персонала, требованиями и стандартами государства, рынка и профсоюзов к уровню развития человеческих ресурсов

б) организация эффективной деятельности по удовлетворению потребностей клиентов

в) создание системы эффективного управления персоналом, сопровождение проводимых в компании изменений.

30. Из перечисленных функций являются функциями по реализации кадровых нововведений как объекта управления:

а) организация кадровых нововведений и оценка их эффективности

б) аттестация и оценка труда кадров инновационных структур и инновационных качеств персонала

в) поиск и отбор новаторских кадров

3.3 Критерии оценки выполнения тестовых заданий

- "отлично" – 90-100 % правильных ответов в тесте;

- "хорошо" – 70-90 % правильных ответов в тесте;

- "удовлетворительно" – 50-70 % правильных ответов в тесте;

- "неудовлетворительно" – менее 50 % правильных ответов в тесте.

4 Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине

Цель самостоятельной работы – формирование у студентов потребности и умения самостоятельно получать новые знания для решения учебных, научных и профессиональных задач.

Задачами самостоятельной работы являются:

- закрепление теоретических знаний, полученных на лекционных занятиях;
- развитие творческого восприятия и осмысление учебного материала по отдельным темам дисциплины;
- приобретение навыков самостоятельного поиска информации в рамках изучаемой темы;
- выработка умения ориентироваться в постоянном потоке научной, методической, правовой информации;
- формирование установки на систематическое получение новых знаний.

Самостоятельная работа является одной из форм изучения дисциплины "Стратегическое и инновационное управление персоналом". Её особенность заключается в том, что познавательная деятельность по изучению дисциплины реализуется студентом по заданию преподавателя, но без его участия. В этой связи определяющей основой для магистранта становится опора на собственные и предметные знания, на имеющийся опыт изучения данной дисциплины, умение пользоваться многообразием средств обучения.

Выполнение самостоятельной работы по дисциплине осуществляется в виде проработки учебного материала и ответов на контрольные вопросы по отдельным темам дисциплины, решения практических задач, предложенных преподавателем, подготовки докладов, рефератов или презентаций к практическим (семинарским) занятиям.

В качестве основных средств выполнения самостоятельной работы следует использовать учебники, учебные пособия и нормативно-правовые акты,

рекомендованные преподавателем, лекционный материал по отдельным темам дисциплины, подобранную студентом литературу в соответствии с изучаемой темой.

В перечень задач, которые студент должен выполнить в процессе самостоятельной работы, входят:

- осуществить проработку учебного материала путём подбора и анализа различных источников информации по изучаемой теме;
- сформулировать ответы на контрольные вопросы по отдельным темам дисциплины;
- решить практические задачи, предложенные преподавателем;
- подготовить доклад, реферат или презентацию для обсуждения на практических (семинарских) занятиях.

Выполненные студентом самостоятельные задания подлежат контролю со стороны преподавателя. Он осуществляется путём проведения устных опросов по контрольным вопросам рассматриваемой темы, проверки решённых студентами практических задач, предложенных преподавателем, наблюдения за выступлениями студентов с докладами, рефератами, презентациями на практических (семинарских) занятиях и последующего их обсуждения.

Текущий контроль сформированности компетенций проводится в виде обсуждения в ходе семинарских занятий, использования интерактивных форм проведения лекций, разбора кейсов, тестирования, а также самостоятельно подготовленных магистрантами домашних заданий в виде рефератов, эссе. Перечень тематики для учебных научно-исследовательских работ магистрантов по дисциплине призван способствовать систематизации самостоятельной работы обучающихся, в том числе, при подготовке к экзамену. Данный перечень включает следующие темы:

Темы докладов по дисциплине "Стратегическое и инновационное управление персоналом"

1. Сущность и содержание процесса инновационного развития кадрового потенциала организации

2. Методы инновационного развития кадрового потенциала организации
3. Персонал организации как источник инноваций
4. Управление новаторской деятельностью персонала в организации
5. Роль системы управления персоналом в стимулировании инициативы и творческой активности работников организации
6. Механизмы мотивации инновационной деятельности кадрового потенциала компании
7. Сущность процесса управления инновационным потенциалом персонала компании
8. Управление мобильностью персонала в условиях инновационного развития кадрового потенциала организации
9. Интеллектуальная собственность как результат творческой деятельности
10. Роль технопарков и технополисов в развитии инновационного процесса
11. Проблема формирования команды инновационного проекта
12. Стимулирование инновационной деятельности персонала
13. Сравнительная характеристика инновационных технологий управления персоналом
14. Процесс генерирования и селекции новых идей
15. Использование инновационных разработок в сфере подготовки кадров
16. Инновации в управлении персоналом как разновидность управленческих
17. Реакция различных категорий работников на нововведения и возможные психологические барьеры
18. Инновационная восприимчивость персонала организации
19. Проблема внедрения инновационных изменений в деятельность организации и управление данным процессом
20. Восприимчивость организации и персонала к изменениям
21. Управление интеллектуальным потенциалом организации как элементом научно-технического потенциала

22. Использование социальных инноваций (на уровне предприятия, региона, отрасли, страны)
23. Внедрение инновационных разработок в области кадрового планирования
24. Организация разработки инновационных решений в области организации найма персонала
25. Оценка эффективности инноваций в области организации оценки персонала
26. Разработка инновационных решений в области социально-психологической диагностики персонала
27. Разработка и обоснование экономической целесообразности нововведений в области регулирования групповых и индивидуальных взаимоотношений
28. Процесс разработки и внедрения нововведений в обучении, переподготовке и повышении квалификации персонала
29. Внедрение управленческих инноваций в области реализации деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Основные источники

1. Виханский, М. Я. Стратегическое управление / М. Я. Виханский. - Москва: ИНФРА-М, 2014
2. Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учеб. и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников. – Москва: Изд-во ЮРАЙТ, 2021. – 270 с.
3. Горелов, Д. В. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учеб. / Д.В. Горелов, Я.И. Маликова, Е.И. Данилина. – Москва : ИТК "Дашков и Ко", 2019 .– 208 с.
4. Егоршин, А. П. Основы управления персоналом: учеб. для вузов / А. П. Егоршин. - Н. Новгород: НИМБ, 2018. – 302 с.
5. Масалова, Ю. А. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учеб. пособие для вузов / Ю. А. Масалова. – Москва: Изд-во ЮРАЙТ, 2021. – 191 с.
6. Методические указания по оформлению учебных текстовых работ (рефератов, контрольных, курсовых, выпускных квалификационных работ) для всех специальностей направлений ИНОТЭКУ / сост.: А. Г. Мнацаканян, Ю. Я. Настин, Э. С. Круглова. – 2-е изд., испр., доп. – Калининград: КГТУ, 2018. – 29 с.
7. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом: учеб. и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Изд-во ЮРАЙТ, 2020. – 467 с.
8. Томпсон, Инициалы, Стрикленд, Иниципалы. Стратегический менеджмент: учеб. / Инициалы Томпсон, инициалы Стрикленд. - Москва: ИНФРА-М, 2018
9. Тебекин, А. В. Стратегическое управление персоналом: учеб. / А. В. Тебекин. – Москва: КноРус, 2020. – 720 с.

10. Хотяшева, О. М. Инновационный менеджмент: учеб. и практикум для академического бакалавриата / О. М. Хотяшева, М. А. Слесарев. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Изд-во ЮРАЙТ, 2019. — 326 с.

Дополнительные источники

11. Власова, А. А. Особенности инновационной деятельности в управлении персоналом / А. А. Власова // Управление трудовыми ресурсами. - 2012. - № 5. - С. 26

12. Гасенко, Е. В. Оценка уровня развития инновационного потенциала персонала организации / Е. В. Гасенко // Известия ИГЭА. - 2012.- № 4(84). - С. 88-91.

13. Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами: учеб. для вузов / А. П. Панфилова [и др.]. - Москва: Изд-во ЮРАЙТ, 2021. - 313 с. (Высшее образование).

14. Инновационный менеджмент: учебник для вузов / под общ. ред. Л. П. Гончаренко. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: Изд-во ЮРАЙТ, 2021. - 487 с. (Высшее образование).

15. Хотяшева, О. М. Инновационный менеджмент: учеб. и практикум для вузов / О. М. Хотяшева, М. А. Слесарев. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва: Изд-во ЮРАЙТ, 2021. - 326 с.

16. Управление талантами как современная технология управления персоналом: монография / Г. Г. Руденко, В. Н. Сидорова, Н. В. Сидоров, М. В. Полевая. – Москва: Русайнс, 2021. – 160 с

17. Чуланова, О. Л. Современные технологии кадрового менеджмента: актуализация в российской практике, возможности, риски: монография / О. Л. Чуланова. – Москва: ИНФРА-М, 2018. – 364 с.

Информационные технологии программное обеспечение и интернет-ресурсы дисциплины

1. <http://elibrary.ru/> – Научная электронная библиотека.

2. <http://www.hr-portal.ru> – HR-портал (сообщество профессионалов)

3. <http://www.hrm.ru/> – интернет-портал, посвященный сфере кадрового менеджмента.

4. <http://www.kadrovik.ru/> – кадровый портал Национального союза кадровиков, содержит архив журнала "Справочник кадровика", статьи по актуальным проблемам трудовых отношений.

5. www.ecsocman.edu.ru – Федеральный образовательный портал "Экономика, Социология, Менеджмент".

6. On-line HR-журнал – www.hr-journal.ru

7. Электронная библиотека - www.koob.ru,

8. Журнал об управлении персоналом -www.hr-journal.ru

КРАТКИЙ ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЙ СЛОВАРЬ

Авторитарный (директивный) стиль руководства — стиль управленческой деятельности, основывающейся на формальном авторитете руководителя. Характеризуется стремлением руководителя полагаться на жесткие приказы и распоряжения. Может быть эффективен в экстремальных ситуациях или в условиях низкой трудовой дисциплины.

Адаптация работника — процесс его приспособления к содержанию и условиям трудовой деятельности и непосредственной социальной среде, совершенствования деловых и личных качеств работника. Адаптация работника может быть профессиональная, психофизиологическая, социально-психологическая.

Адаптация работника профессиональная — приспособление работника к профессии, активное освоение входящих в ее структуру операций, действий, движений в соответствии с технологическим процессом (должностными обязанностями), нормами затрат труда, готовность к принятию решений и действиям в обще-стандартных производственных ситуациях.

Адаптация работника психофизиологическая — приспособление работника к условиям труда, режимам труда и отдыха на рабочем месте (участке, в цехе, лаборатории и т. п.). Во многом зависит от состояния здоровья работника, защитных реакций организма и действующих факторов (температура, освещенность, загазованность, вибрация, шум и т. п.).

Адаптация социально-психологическая — это взаимодействие личности и социальной среды, которое приводит к оптимальному соотношению целей и ценностей личности и группы. Она предполагает активную позицию личности, осознание своего социального статуса и связанного с ним ролевого поведения как формы реализации индивидуальных возможностей личности в процессе решения ею общегрупповых задач.

Адаптивная организационная структура — организационная структура, позволяющая гибко реагировать на изменения в окружающей среде, и тем самым принципиально отличающаяся от механистической (или бюрократической) структуры.

Активная кадровая политика — наличие у руководства организации обоснованных прогнозов ее развития и соответствующих им методов и средств воздействия на персонал.

Анализ кадрового состава организации (предприятия) — предполагает периодическое и целенаправленное изучение работников по характеристикам пола, возраста, образования, квалификации, стажу работы и другим социально демографическим признакам. Предусматривает: определение качественного и количественного состава персонала с высшим и средним специальным образованием; определение качественного уровня расстановки работников по должностям; определение степени рационального использования специалистов с высшим и средним специальным образованием и др.

Анализ потребностей организации в персонале — исследование краткосрочных и долгосрочных перспектив организации, включающее в себя изучение ее потребностей в трудовых ресурсах, необходимости обучения персонала организации, анализ эффективности работы и организационного климата

Анализ текучести кадров — предусматривает изучение процессов текучести с количественной и качественной стороны, которая характеризуется причинами, мотивами и факторами текучести. Причинами текучести кадров называют наиболее распространенные в данной организации причины увольнений работников, которые условно подразделяются на три основные группы: а) связанные с семейно-бытовыми обстоятельствами; б) с неудовлетворенностью работников условиями труда; в) с нарушениями трудовой дисциплины.

Анкетирование — метод сбора социальной информации. Анкетирование дает возможность за сравнительно короткий срок опросить значительное количество людей, что особенно важно при оперативном изучении общественного мнения (например, при выдвижении руководящих работников, аттестации кадров, изучении причин текучести, при организационной диагностике и т.д.) или в процессе подбора кадров.

Аппарат управления — коллектив работников управляющей системы, наделенный правами координации деятельности подразделений, имеющий помещение, технические средства, штатное расписание, положение о структурных подразделениях и должностные инструкции.

Ассессмент (assessment) — стандартизированная многоаспектная оценка персонала, включающая в себя множество оценочных процедур: интервью, психологические тесты, деловые игры и т. д. Используется при приеме на работу, при обучении и развитии персонала, при назначении сотрудников на руководящие должности, для принятия решения о соответствии сотрудника

занимаемой должности, для определения возможности выполнять новые функции, при планировании дальнейшего обучения сотрудников внутри компании и определения их потенциала развития и т. д.

Ассесмент-центр — метод оценки персонала, который основан на наблюдении специально обученных оценщиков (ассессоров) за поведением оцениваемых сотрудников непосредственно в рабочих ситуациях или при выполнении ими специальных заданий. Содержание заданий отражает основные аспекты и проблемы деятельности в рамках той или иной должности

Аттестация персонала — Аттестация: 1) оценка уровня профессиональной подготовки и соответствия специалиста занимаемой должности, а также решение вопроса о присвоении служащему квалификационного разряда. 2) процедура присуждения ученых степеней доктора наук и кандидата наук, присвоения ученых званий профессора, доцента и старшего научного сотрудника по специальности. Аттестация персонала – один из важнейших элементов кадровой работы, представляющий собой периодическое освидетельствование профессиональной пригодности и соответствия занимаемой должности каждого работника определенной категории.

Аудит персонала (кадровый) (англ. audit – проверка или ревизия отчетности) — своеобразный инструмент управления кадровыми процессами, в какой-то мере подобный финансовому или бухгалтерскому аудиту. Сущность – оценка соответствия кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития; диагностика причин возникновения проблем по вине персонала, а также оценка их важности и возможности разрешения; формулирование конкретных рекомендаций для руководства и службы управления персоналом по их устранению. Предметом являются практически все составляющие процесса управления персоналом.

Аутплейсмент (англ. Outplacement) — работа с сокращенным персоналом. Аутплейсмент как вид консалтинговых услуг оказывают кадровые и рекрутинговые агентства. Он включает сопровождение, ориентацию на рынке труда, психологическую поддержку и, в конечном итоге, трудоустройство сокращенного в результате реструктуризации или каких-либо других организационных изменений работника. Чаще всего консалтинговые агентства, занимающиеся аутплейсментом, предлагают уволенным специалистам специальные обучающие программы, направленные на развитие навыков правильного поиска работы. Реже агентства сами ищут новую работу для

сокращенных сотрудников своих компаний-клиентов. Аутплейсмент персонала, как правило, могут себе позволить только очень крупные и успешные компании.

Аутсорсинг (англ. Outsourcing) — передача внешним экспертам функций работы с персоналом. Самый распространенный пример outsourcing-услуг – подбор кадров, осуществляемый кадровыми и рекрутинговыми агентствами по заявкам работодателей. Сегодня развитие информационных технологий позволяет компаниям воспользоваться аутсорсингом и сбросить лишний груз задач, которые трудоемки, требуют специфических знаний или больших затрат. Во многих случаях эффективнее перепоручить управление такими административными функциями как расчет заработной платы, ведение системы премирования, обучение и повышение квалификации сотрудников, работа с сокращенным персоналом и т. д. тем организациям или независимым консультантам, которые специализируются в соответствующей сфере деятельности.

Аутстаффинг — один из инструментов в управлении персоналом, позволяющий компаниям регулировать число работников, не изменяя при этом официальную численность персонала. В России и других странах СНГ он появился недавно, и принесли его на наш рынок, естественно, филиалы международных кадровых корпораций.

Безработица — социально-экономическое явление, когда часть экономически активного населения не находит себе работу и становится "лишним". По определению Международной организации труда (МОТ) – International Labor Organization (ILO) безработным считается любой, кто на данный момент времени не имеет работы, ищет работу и готов приступить к ней, т. е. только тот человек, который официально зарегистрирован на бирже труда. Численность безработных в каждый конкретный период зависит от цикла и темпов экономического роста, производительности труда, степени соответствия профессионально-квалификационной структуры рабочей силы существующему на нее спросу, конкретной демографической ситуации и др.

Безработица: вынужденная и добровольная — возникает, когда работник может и хочет работать при данном уровне заработной платы, но не может найти работу. Вторая связана с нежеланием людей работать, например, в условиях понижения заработной платы. Добровольная безработица усиливается во время экономического бума и снижается при спаде; ее масштабы и продолжительность различны у лиц разных профессий, уровня квалификации, а также у различных социально-демографических групп населения.

Безработица зарегистрированная — незанятое население, ищущее работу и официально взятое на учет.

Безработица маргинальная — наличие безработных слаботзащищенных слоев населения.

Безработица неустойчивая — вызывается временными причинами (например, при добровольной смене работниками мест работы или увольнении в сезонных отраслях промышленности).

Безработица сезонная — зависит от колебаний в уровне экономической активности в течение года, характерными для некоторых отраслей экономики.

Безработица структурная — обусловлена изменениями в структуре спроса на труд, когда образуется структурное несовпадение между квалификацией безработных и требованием свободных рабочих мест.

Безработица технологическая — безработица, связанная с механизацией и автоматизацией производства, в результате часть рабочей силы становится либо излишней, либо нуждается в более высоком уровне квалификации

"Белые воротнички" работники умственного труда: служащие, чиновники, работники аппарата управления, менеджеры, инженерно-технический персонал.

Введение в должность - комплекс мероприятий, предназначенный для быстрой и эффективной адаптации нового персонала. Программа введения в должность, разработанная в организации, позволяет обеспечить наилучший трудовой старт новому члену коллектива. Ее главная цель состоит в ознакомлении новых сотрудников с общими правилами работы в организации, правилами техники безопасности и охраны здоровья, с новыми рабочими условиями, корпоративными традициями и нормами поведения и т. д.

Внешние мотиваторы — внешние поощрения, которые имеют место независимо от природы труда, не обеспечивающие прямого удовлетворения в ходе выполнения рабочего задания.

Внутренние мотиваторы — внутренние поощрения, которые человек ощущает в процессе труда, т. е. между трудом и поощрением присутствует прямая и часто непосредственная связь.

Вознаграждение за выслугу лет — одна из форм материального стимулирования работников, имеющая целью закрепления их в организации и уменьшение текучести кадров. Обычно выплачивается из фонда заработной платы или фонда оплаты труда в виде процентов от месячной ставки (оклада) в

год при продолжительности непрерывного стажа работы в данной организации от 1-2 лет и выше.

Высвобождение персонала (сокращение числа занятых) — увольнение или отстранение от работы на длительный срок одного или большого числа работников по причине экономического, структурного или технологического характера, с целью уменьшения количества занятых, либо изменения их профессионально-квалификационного состава.

Гибкая система компенсаций — подход, при котором человеку дается право самому выбирать тип компенсации; является противоположностью подходу, когда организация предлагает служащему фиксированный объем компенсаций.

Гибкий график работы — практика управления, предполагающая значительную автономию работников в установлении наилучшим образом соответствующего их стилю жизни графика работы

Гуманизация труда — 1) концепция совершенствования управления трудовой деятельностью, предполагающая более полное использование производительных резервов рабочей силы, особенно интеллектуальных и морально-психологических; 2) комплекс организационно-технических и социально-экономических мероприятий по изменению условий труда и производственной среды, содержания труда, форм и методов управления в целях достижения оптимального соответствия человека и работы

Движение кадров повышение в должности или квалификации, перевод на другое равноценное рабочее место, понижение в должности, увольнение; обеспечивает замещение вакантных мест и соблюдение плановой карьеры работников

Делегирование полномочий — назначение рабочих заданий, полномочий и обязанностей сотрудникам организации

Деловая игра — средство моделирования разнообразных условий профессиональной деятельности (включая экстремальные) методом поиска новых способов ее выполнения. Деловая игра имитирует различные аспекты человеческой активности и социального взаимодействия.

Демократический стиль руководства или управления — методы и формы руководства, основанные на сочетании принципа единоначалия и общественного самоуправления. Руководитель такого типа обычно избирается на собрании трудового коллектива или собственников и должен выражать интересы большинства.

Дисциплинарные отношения — это вторичная форма трудовых отношений. Эта форма присутствует в любом трудовом отношении, так как это отношения по поводу исполнения обязанностей и реализации прав, по поводу распределения прав и обязанностей.

Должностной оклад — выраженный в денежной форме размер оплаты труда служащего за выполнение закрепленных за ним функциональных обязанностей.

Должностные инструкции — основной документ, регламентирующий назначение и место работника в системе управления, его функциональные обязанности, права, ответственность и формы поощрения.

Executive search (ES) - круг мероприятий, направленных на поиск кандидатов высшего управленческого звена (Executives). Основной целью поиска и отбора кадров высшего уровня является обеспечение превосходства клиента над конкурентами в выбранной области деятельности, либо достижение скорейшего развития нового направления, либо решение кризисной ситуации на предприятии клиента. Процесс проведения ES включает: рекламную кампанию, первый контакт с клиентом, предложение; согласование и подписание контракта; проведение предварительных мероприятий; проведение собственно ES; представление кандидатов; авторское предложение.

Закрытая кадровая политика — характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации.

Заработная плата — цена рабочей силы, соответствующая стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя материальные и духовные потребности работника и членов его семьи.

Изменение персонала — необходимая мера при количественном или качественном несовпадении наличия персонала и потребности в нем, реализуемая в виде привлечения персонала, высвобождения персонала и (или) развития персонала

Исполнительская дисциплина — исполнение каждым сотрудником своих обязанностей. Недостаток этого вида дисциплины, хотя он очень привлекателен, например, для государственной службы, состоит в том, что работнику не предоставляют права и, более того, не хотят, чтобы он их имел и проявлял ка-кую-либо активность.

Источники найма персонала - пути и направления, по которым кадровые службы организаций осуществляют поиск будущих сотрудников в процессе найма на работу.

Кадровая политика — действия, определяющие генеральную линию и принципиальные установки в работе с персоналом на длительную перспективу

Кадровое планирование в организации — это целенаправленная деятельность организации по подготовке кадров, обеспечению пропорционального и динамичного развития персонала, расчету его профессионально-квалификационной структуры, определению общей и дополнительной потребности в персонале, контролю за его использованием.

Кадры — основной (штатный) состав квалифицированных работников предприятия, государственных учреждений, профессиональных, общественных и иных организаций.

Карьера — последовательность развития человека в основных сферах его деятельности, характеризующаяся динамикой социально-экономического положения, статусно-ролевых характеристик

Карьера вертикальная — вид карьеры, с которым чаще всего связывают само понятие деловой карьеры, так как в этом случае продвижение наиболее зримо. Под вертикальной карьерой понимается подъем на более высокую ступень структурной иерархии (повышение в должности, которое, как правило, сопровождается более высоким уровнем оплаты труда).

Карьера горизонтальная — вид карьеры, который предполагает либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы и т. п.)

Карьера скрытая (центростремительная) — вид карьеры, являющийся наименее очевидным для окружающих. Этот вид карьеры доступен ограниченному кругу работников, как правило, имеющих обширные деловые связи вне организации. Под центростремительной карьерой понимается движение к ядру руководству организации.

Карьера ступенчатая — вид карьеры, который совмещает в себе элементы горизонтальной и вертикальной видов карьеры. Продвижение работника может осуществляться посредством чередования вертикального роста с горизонтальным, что дает значительный эффект.

Качество трудовой жизни — важнейшее условие роста производительности труда, базирующееся на росте материальных потребностей и концепции всестороннего развития личности. Качество трудовой жизни включает следующие группы показателей: трудовой коллектив, оплата труда, рабочее место, руководство предприятия, служебная карьера, социальные гарантии и блага.

Квалификационная карта — набор квалификационных характеристик (общее и специальное образование, специальные навыки, знание иностранного языка, навыки работы на компьютере и т.д.), которыми должен обладать "идеальный" сотрудник, занимающий данную должность. Обычно подготавливается совместно руководителем подразделения и специалистами по персоналу на основе должностной инструкции.

Квалификационный разряд — уровень достигнутой квалификации рабочего, определяемый на основе Единого тарифного квалификационного справочника работ и профессий рабочих (ЕТКС).

Квалификационная структура — соотношение работников различных уровней квалификации (определяется разрядами, категориями: слесарь 5 разряда, старший научный сотрудник, инженер 1 категории и т. п.).

Коллектив — социальная группа, объединяющая людей, занятых решением конкретных задач, основанная на общности целей, принципах сотрудничества, сочетания индивидуальных и групповых интересов и работающая на одном предприятии или в организации.

Коллективная (бригадная) оплата труда — форма оплаты, построенная на планировании и учете труда по группе рабочих (бригаде) или инженерно-технических работников.

Команда — группа людей, призванная выполнять определенную работу, задание, характеризующаяся высокой степенью слаженности, сплоченности, зрелости.

Компетентность - единство знаний, профессионального опыта, способностей действовать и навыков поведения индивида, определяемых целью, заданностью ситуации и должностью.

Консалтинг — деятельность специальных компаний, заключающаяся в консультировании производителей, продавцов, покупателей по широкому кругу вопросов экономики, финансов, внешнеэкономических связей, создания и регистрации фирм, исследования и прогнозирования рынка товаров и услуг, инноваций.

Контракт трудовой — форма трудового договора между администрацией и принимаемым работником, содержащего порядок приема на работу, организацию труда и времени, требования к деловым и нравственным качествам, порядок оплаты и стимулирования труда, перечень социальных благ и гарантий, порядок продления и расторжения контракта.

Контроль исполнения - наблюдение за поведением сотрудников, проверка качества продукции или изучение представленных документов и материалов.

Конфликт столкновение интересов сторон, позиций, серьезное разногласие

Концепция управления персоналом — система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом

Коучинг (англ. coaching — наставничество) — одно из направлений современного психологического и бизнес-консультирования. Он подразумевает мотивацию и тренировку личности для приобретения новых навыков и качеств. На практике представляет собой синтез методик индивидуального психологического консультирования, социально-психологического тренинга и традиционного наставничества опытных специалистов над молодыми.

Либеральный стиль руководства — методы и формы руководства, ориентированные на цели и интересы отдельных групп трудового коллектива, соблюдение паритетов интересов. Преимущество либерального стиля заключается в групповом принятии управленческих решений, однако часто либеральный руководитель не имеет сильной воли, четкой цели, глубоких знаний, слишком увлечен своим хобби или семьей. Это довольно неустойчивый стиль руководства.

Лидер (от англ. leader— ведущий, руководитель) - глава, руководитель политической партии, общественной организации и др.; лицо, пользующееся большим авторитетом, влиянием в каком-либо коллективе.

Лидерство способность влиять на группы людей, чтобы побудить их работать для достижения поставленных целей.

Лизинг персонала — форма изменения численности персонала, при которой самостоятельная фирма-кредитор передает на определенный срок одного или нескольких своих сотрудников, с которыми она имеет трудовой договор, в распоряжение другой фирмы-заемщика, обязуя этих сотрудников в

течение срока "аренды" работать на фирме-заемщике. При этом заключенный работниками с фирмой-кредитором трудовой договор сохраняет силу.

Линейная структура — схема управления, основанная на принципах единоначалия и централизма. Предусматривает выполнение одним руководителем всех функций на каждом уровне управления с полным подчинением ему на правах единоначалия всех нижестоящих подразделений.

Линейно-функциональная — структура схема управления, основанная на соблюдении единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределения функций управления между ними. Реализует принцип демократического централизма, при котором подготовка и обсуждение решения проводятся коллегиально, а принятие решения и ответственность — только первым руководителем единолично.

Личные дела работников — заполняются на руководителей, специалистов, служащих, материально-ответственных лиц и других работников организации и представляют собой группировку различных документов, характеризующих биографические, деловые и личные качества работника (личный листок по учету кадров, автобиография, копии дипломов, удостоверений, характеристики, аттестационные листы и др.).

Личный листок учета кадров — заполняется на руководителей, специалистов, служащих, материально ответственных лиц и других работников организации. Содержит следующие сведения: фамилия, имя, отчество; пол; год, число и месяц рождения; место рождения; национальность; образование и специальность; владение иностранными языками; ученая степень, ученое звание; наличие научных трудов и изобретений; выполняемая работа с начала трудовой деятельности; наличие государственных наград; участие в работе выборных органов; пребывание за границей; отношение к воинской обязанности и воинское звание; семейное положение; домашний адрес.

Матричная структура — схема управления, направленная на реализацию целевых программ (проектов), стоящих перед предприятием, для выполнения которых выделяются специальные руководители. Структурные подразделения предприятия, построенные по линейному или функциональному принципу, распределяются между руководителями программ с сохранением подчиненности вышестоящему руководителю

Менеджмент — 1) совокупность принципов, форм, методов, приемов и средств управления производством и производственным персоналом с

использованием достижений науки управления. 2) руководство предприятия, фирмы, руководящий орган

Методы управления персоналом — способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации. Исходя из технологической цепочки цикла работы с персоналом, различают методы найма, отбора и приема персонала; деловой оценки, профориентации и трудовой адаптации персонала; мотивации трудовой деятельности, организации системы обучения, управления конфликтами и стрессами, управления безопасностью, организации труда, управления деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, высвобождения персонала

"Мозговой штурм" (англ. brainstorming) — один из наиболее популярных методов стимулирования творческой активности. Позволяет найти решение сложных проблем путем применения специальных правил обсуждения. Широко используется во многих организациях для поиска нетрадиционных решений самых разнообразных задач. Целью применения мозгового штурма является исключение оценочного компонента на начальных стадиях создания идей

Мотив — то, что вызывает определенные действия человека, внутренние и внешние движущие силы.

Мотиваторы — это факторы, способные дать человеку удовольствие от выполняемой деятельности за счет удовлетворения врожденной потребности психологического роста и стремления к повышению своей компетентности. К мотиваторам относятся факторы достижения, признания, личной ответственности, роста, продвижения вперед, материального вознаграждения и другие факторы, связанные с самовыражением личности через работу.

Мотивация (от lat. "movere") — побуждение к действию; динамический процесс физиологического и психологического плана, управляющий поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость; способность человека деятельно удовлетворять свои потребности.

Набор кадров — прием на работу работников, ранее на предприятии не работавших. Набор кадров предполагает реализацию нескольких этапов найма и отбора персонала: общий анализ настоящих и будущих потребностей в кадрах, определение требований к персоналу: анализ работы, подготовка описания этой работы и личностной спецификации, определение сроков и условий набора;

определение основных источников поступления кандидатов, выбор методик отбора кадров.

Наем кадров — комплекс организационных мероприятий, включающий все этапы набора кадров, а также отбор кадров и прием на работу

Назначение — постановление, приказ или распоряжение о зачислении на работу.

Ненормированный рабочий день — условие трудового договора, согласно которому работник обязуется в необходимых случаях работать сверх нормативно установленной продолжительности рабочего дня.

Неформальный лидер — индивид, обладающий наивысшим статусом в неформальной организации, который проявляется в демонстрации влияния на членов неформальной группы.

Норма времени — определяет необходимые затраты времени одного работника или бригады (звена) на выполнение единицы работы (продукции). Нормы времени измеряются в человеко-минутах (человеко-часах).

Норма выработки — количество единиц продукции, которое должно быть изготовлено одним работником или бригадой (звеном) за данный отрезок времени (час, смену). Нормы выработки измеряются в натуральных единицах (штуках, метрах, и т.п.) и выражают необходимый результат деятельности работников.

Норма обслуживания — необходимое количество станков, рабочих мест, единиц производственной площади и других производственных объектов, закрепленных для обслуживания за одним работником или бригадой (звеном)

Норма численности - численность рабочих, необходимых для обслуживания одного или нескольких агрегатов.

Норма управляемости — максимальное число работников, подчиненных одному линейному руководителю, при условии, что суммарная трудоемкость выполняемых им функций не должна превышать норматива (8 час. в день, 40 час. в неделю и т.д.).

Нормированное задание — необходимый ассортимент и объем работ, которые должны быть выполнены одним работником или бригадой (звеном) за данный отрезок времени (смену, сутки, месяц).

Носители функций управления персоналом — подразделения и должностные лица организации, выполняющие функции управления персоналом. Ими являются руководство организации, заместители руководителя организации, линейные руководители производственных и функциональных

подразделений, руководитель службы управления персоналом, подразделения по управлению персоналом; специалисты, занимающиеся проблемами управления персоналом.

Обучение персонала — получение новых знаний по базовой специальности работника, повышение квалификации, переподготовка персонала для приобретения новой специальности, послевузовское профессиональное образование (аспирантура, докторантура); предназначено для обеспечения соответствия профессиональных знаний и умений работников современному уровню производства и управления.

Объекты управления персоналом — работники организации, на которых направлено воздействие функций управления персоналом. Объектами управления персоналом являются все сотрудники организации, включая носителей функций управления персоналом.

Оперативное кадровое планирование – краткосрочное (сроком до 1 года), ориентированное на достижение отдельных оперативных целей. Оперативный план содержит точно обозначенные цели и конкретные мероприятия, направленные на достижение этих целей, а также выделяемые материальные средства с указанием их вида, количества и времени. Оперативные планы отличаются детальной проработкой подробностей. Их составление возможно только на основе точной информации, которая в большинстве случаев слабо поддается обобщению. Таким образом, оперативный план работы с персоналом – это детализированный *по временному* (год, квартал, месяц, декада, рабочий день, смена), *объектному* (организация, функциональное подразделение, цех, участок, рабочее место) и *структурному* (потребность в персонале, найм, адаптация, использование, обучение, переподготовка и повышение квалификации, деловая карьера, расходы на персонал, высвобождение) признакам план с подробной проработкой оперативных действий, подкрепленных необходимыми расчетами и обоснованиями.

Оплата труда — основной мотив трудовой деятельности и денежный измеритель стоимости рабочей силы. Обеспечивает связь между результатами труда и его процессом и отражает количество и сложность труда работников различной квалификации.

Организационная культура — это набор наиболее важных положений, принимаемых и разделяемых членами организации и получающих выражение в организационных нормах, ценностях, обычаях, традициях и т. д. в рамках, которых люди осуществляют свою целенаправленную деятельность.

Организационная структура — структура объекта управления, в которой элементами являются подразделения или отдельные участники системы, а связи выражают включенность участников или подразделений в другие подразделения.

Организация рабочего места — совокупность мероприятий по оснащению рабочего места средствами и предметами труда и их размещению в определенном порядке.

Органические организации — организации, характеризующиеся гибкостью и открытостью, децентрализованной системой принятия решений.

Отбор персонала — элемент привлечения персонала, выбор из общего числа кандидатов наиболее подходящих работников с учетом их пригодности и индивидуальных склонностей. В основе отбора персонала лежит сравнение профиля требований конкретного свободного рабочего места (должности) и свойств кандидата, характеризующих его пригодность к занятию данного рабочего места.

Открытая кадровая политика — характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, можно прийти и начать работать как с самой низовой должности, так и с должности на уровне высшего руководства.

Оценка персонала — определение соответствия работника вакантной или занимаемой должности.

Пассивная кадровая политика — возникает в ситуации, в которой руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий.

Первичные документы по учету кадров — включают приказы (распоряжения) о приеме на работу, увольнении, переводе на другую работу, записки о предоставлении отпусков, на основании которых делаются соответствующие записи в учетных документах (личных карточках, трудовых книжках и др.).

Первичные потребности — основные физиологические потребности человека и потребность в безопасности.

Перемещение работников — работник переводится на другое равноценное рабочее место (цех, отдел, служба) в силу производственной необходимости или изменения характера труда.

Переобучение — обучение работника с целью подготовки к работе по новой для него профессии.

Персонал организации — это совокупность физических лиц, состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором найма.

Планирование карьеры — планирование персонального продвижения работника, определение пути развития конкретного сотрудника в его деятельности на фирме, осуществляемое заранее.

Повременная оплата труда — оплата труда, применяемая в тех случаях, когда не представляется возможным пронормировать затраты труда или когда заработная плата начисляется, исходя из количества отработанных часов и квалификации работника, определенной с помощью тарифной ставки или должностного оклада.

Повышение в должности или квалификации — служащий замещает более высокую должность, а рабочий получает новый разряд.

Повышение квалификации — обеспечение соответствия знаний и умений современному уровню организации производства и управления.

Подбор персонала — 1) установление идентичности характеристик работника и требований организации, должности; подбор персонала может осуществляться в виде набора, выдвижения или ротации; 2) формирование резерва кадров на замещение вакантных рабочих мест; включает процедуры расчета потребности в персонале, модели рабочих мест, способы профессионального отбора кадров и общие принципы формирования резерва кадров на вакантные должности.

Подсистема найма и учета персонала — в системе управления персоналом — подсистема, организующая наем персонала; учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала, профессиональную ориентацию и рациональное использование персонала, управление занятостью, делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом.

Поиск персонала — это система целенаправленных действий по привлечению на работу специалистов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией

Положения о подразделениях — документ, определяющий назначение и место подразделения на предприятии, функции и задачи управления, права, ответственность и формы поощрения работников подразделения.

Понижение в должности — когда в связи с изменением его потенциала работник переводится на более низкую должность или по результатам аттестации на более низкий разряд для рабочего.

Потребность в персонале (качественная) — совокупность различных квалификаций сотрудников фирмы, необходимых для выполнения конкретных задач фирмы и, соответственно, для выполнения предъявляемых на рабочих местах требований.

Потребность в персонале (количественная) — численность сотрудников определенной квалификации, необходимая фирме для выполнения стоящих перед ней задач.

Правила внутреннего распорядка — документ, регламентирующий порядок приема и увольнения сотрудников, время труда и отдыха, основные обязанности сотрудников и администрации, а также меры поощрения и взыскания.

Превентивная кадровая политика — руководство имеет обоснованные прогнозы развития кадровой ситуации. Однако организация не имеет средств для влияния на неё. В программах развития организации содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах, сформулированы задачи по развитию персонала.

Премияльная система оплаты труда — система оплаты труда, предусматривающая, наряду с получением основной заработной платы по сдельному наряду за выполненный объем работ и согласно действующим расценкам, получение премии за конечный результат (сроки или качество работ).

Премирование труда — дополнительная форма вознаграждения персонала, выплачиваемая за счет прибыли в случае достижения плановых результатов предприятием в целом или его конкретным подразделением.

Претендент на вакансию — лицо, подавшее заявление на занятие имеющейся вакансии и другие необходимые документы в сроки, установленные организацией.

Привлечение персонала — вербовка и отбор персонала с целью покрытия количественной и качественной нетто-потребности в персонале с учетом места и времени возникновения данной потребности. Различают внутреннее (сверхурочные, перераспределение работ, перемещения) и внешнее (дополнительный наем, лизинг персонала) привлечение персонала.

Прием на работу — завершающий процесс найма кадров, выражающийся в юридическом оформлении принадлежности сотрудника к организации. В РФ

прием на работу сопровождается заключением письменного трудового договора и приказом о приеме на работу.

Принципы управления персоналом — теоретические положения и нормы, которыми должны руководствоваться руководители и специалисты в процессе управления персоналом.

Производственная дисциплина — строгое и точное соблюдение необходимого порядка работы каждым участником процесса производства.

Профессиограмма — (от лат. Professio — специальность, Gramma — запись) — описание особенностей конкретной профессии, раскрывающее специфику профессионального труда и требований, которые предъявляются к специалисту. Включает в себя описание производственно-технических, социально-экономических условий трудовой деятельности, а также психофизиологических требований, предъявляемых профессией к человеку. Различают два вида профессиограмм: профессиокарты и полные профессиограммы.

Профессиография — технология изучения требований, предъявляемых профессией к качествам личности работника (кандидата на должность), психологическим способностям, физическим возможностям и др. Она помогает в разработке информационных, диагностических, коррекционных и формирующих методических пособий и практических рекомендаций, как обеспечить взаимосоответствие человека и профессии.

Профессионально необходимые качества руководителя — индивидуальные, личностные, социальные, психологические и другие особенности человека, в комплексе обеспечивающие успешность его работы на конкретной управленческой должности. Эти качества изучаются с помощью метода экспертных оценок и специально разработанных психологических тестов.

Профессиональная консультация — заключается в помощи людям при выборе профессии, а также планировании профессиональной карьеры в соответствии с возможностями, которые предоставляет личности общество и ее индивидуальные качества. Профессиональная консультация – составная часть системы профессиональной ориентации, проводится с учетом физических и психологических особенностей консультируемого, его общих и профессиональных интересов, склонностей и способностей, общей и профессиональной подготовки, медицинских и психологических требований к работнику данной профессии, а также сведений о спросе на рабочую силу,

возможности трудоустройства и обучения по тем или иным профессиям и специальностям

Профессиональная ориентация — система мероприятий по ознакомлению с миром профессий и спецификой различных видов деятельности. Профорентация способствует выбору профессии в соответствии с индивидуальными способностями и склонностями, а также возможностями, которые предоставляет человеку общество

Профессиональная пригодность — совокупность и структура психических и психофизиологических особенностей человека, необходимых для достижения общественно приемлемой эффективности в профессиональном труде; формируется в процессе труда при наличии положительной профессиональной мотивации.

Профессиональная структура рабочей силы — соотношение представителей различных профессиональных групп (водители, ремонтные рабочие, специалисты и т. п.).

Профессиональное выгорание—совокупность негативных переживаний, связанных с работой, коллективом и всей организацией в целом.

Работодатель — с юридической точки зрения данный термин определяется через термин "наемный работник": работодателем является физическое или юридическое лицо, нанявшее на работу как минимум одного наемного работника.

Рабочая сила — главный элемент любого трудового процесса, обеспечивающий переработку предметов труда с помощью средств труда в конечный продукт.

Рабочее время — установленная в законодательном порядке продолжительность рабочего дня, в течение которого персонал обязан выполнять порученную ему работу.

Рабочее место пространственная зона, оснащенная техническими средствами, в которой совершается трудовая деятельность работников, совместно выполняющих работу или операции.

Рабочие — производственный персонал, осуществляющий трудовую деятельность в материальном производстве с преобладающей долей физического труда, который обеспечивает выпуск продукции, ее обмен, сбыт и сервисное обслуживание.

Развитие персонала — обучение и повышение квалификации персонала. Его цель - обеспечить фирме поддержание и улучшение потенциала, которым

должен обладать ее персонал, чтобы справляться с текущими и будущими рабочими задачами, и в соответствии с этим найти оптимальную форму удовлетворения стремлений сотрудников, связанных с самореализацией и карьерой.

Реактивная кадровая политика — руководство организации осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса: возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задач, отсутствие мотивации к высокопродуктивному труду.

Режим сокращенного рабочего времени — принудительное, вводимое на определенный срок сокращение обычного рабочего времени на фирме при одновременном сокращении заработной платы наемных работников. Введение такого режима работы вызвано экономическими причинами (например, сокращение объема работ из-за резкого падения спроса на продукцию фирмы), преследует цель сохранения персонала при одновременном снижении затрат и представляет собой один из способов быстрого реагирования, фирмы на возникшие трудности.

Резерв кадров — часть персонала, проходящая планомерную подготовку для того, чтобы занять рабочие места более высокой квалификации.

Рекрутинг — от фр. "recruit" - набирать кого-либо, вербовать, нанимать на службу за деньги. Часть процесса найма персонала, связанная с выделением одного или нескольких кандидатов на вакантную должность среди общего числа людей, претендующих на данную должность. Рекрутинг также может быть частью процесса по созданию кадрового резерва. Для проведения рекрутинга пользуются различными методиками и методами — отборочное собеседование (интервью), тестирование, услуги центров оценки и др. В отличие от услуг по трудоустройству, когда агентство получает оплату с соискателя работы, рекрутинговые компании заключают договор и получают оплату с компаний-заказчиков.

Рекрутинговые агентства — кадровые агентства, занимающиеся поиском, отбором и наймом персонала на вакантные должности организаций — заказчиков.

Ролевая структура — характеризует коллектив по участию в формировании процесса производства, коммуникационным и поведенческим ролям.

Ротация кадров — процедура преднамеренного продвижения работников по горизонтали для приобретения ими большего опыта и повышения квалификации.

Рынок труда — представляет собой механизм согласования экономических интересов работодателей (предъявителей спроса на труд) и наемной рабочей силы (продавцов последней).

Самодисциплина — это исполнение работником своих обязанностей и исполнение им своих прав на основе самоуправления.

Сдельная оплата труда — система вознаграждения, в соответствии с которой уровень оплаты труда работника определяется количеством произведенных им и соответствующих стандартам качества единиц продукции.

Сензитивность — [лат. *sensus* – чувство, ощущение] – характерологическая особенность человека, проявляющаяся в повышенной чувствительности к происходящим с ним событиям; обычно сопровождается повышенной тревожностью, боязнью новых ситуаций, людей, всякого рода испытаний и т.п.

"Синие воротнички" — квалифицированные рабочие; работники физического труда.

Система работы с персоналом — совокупность принципов и методов управления кадрами рабочих и служащих на предприятии.

Служащие — социальная группа, включающая всех занятых по найму нефизическим трудом в промышленности (инженеры, бухгалтеры, секретари и т. д.), а также наемных работников в торговле и сфере услуг.

Служба управления персоналом — совокупность подразделений организации, выполняющих функции управления персоналом.

Собеседование при приеме на работу — имеет решающее значение в процессе подбора кадров. Заключается в отборе подходящего человека для работы на основе объективных критериев, которые применяются к кандидату взвешенно и справедливо. Собеседование преследует две главные цели: 1) помочь организации оценить кандидатов на соответствие должности; 2) помочь кандидатам оценить организацию как будущее место работы.

Социализация — процесс формирования и изменения поведения человека, инициированный и управляемый внешней социальной средой (обществом в целом или различными его институтами, такими как семья, школа, фирма и т. д.). Иными словами, социализация представляет собой процесс, в ходе которого человек учится проявлять в своей социальной среде такой стиль

поведения и усваивать те ценности, представления и потребности, которые соответствуют принятой в этой социальной среде системе ценностей, а все противоречащее ей отвергать.

Социальная группа — относительно устойчивая совокупность людей, имеющая общие интересы, ценности и нормы поведения, складывающиеся в рамках исторически определенного общества. Каждая социальная группа имеет свою структуру, которая основывается на трех признаках: статусно-ролевые отношения, профессионально-квалификационные характеристики и половозрастной состав.

Социальная политика фирмы — часть политики управления персоналом, включающая цели и мероприятия, связанные с добровольными социальными услугами фирмы. Управленческие решения в данной сфере в значительной мере обусловлены существующими на фирме и в обществе системами ценностей. Основными функциями социальной политики фирмы являются сокращение конфликтов и улучшение отношений между работодателем и наемными работниками, привязка сотрудников к фирме, привлечение новых сотрудников, создание благоприятного имиджа фирмы в глазах общественности.

Социальные гарантии работников — обязательства предприятия выплачивать работникам компенсации и пособия по истечении каждого года или при возникновении определенных форс-мажорных обстоятельств (свадьба, смерть, инвалидность и др.).

Социальное партнерство — система взаимоотношений между работниками (представителями работников), работодателями (представителями работодателей), органами государственной власти, органами местного самоуправления, направленная на обеспечение согласования интересов работников и работодателей по вопросам регулирования трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений (ст. 23 ТК РФ).

Социальные потребности — это потребность принадлежать к роду, национальности, социальной группе, самовыражаться, строить свою карьеру, быть признанным и прочее.

Социальная структура коллектива — характеризует трудовой коллектив по социальным показателям: пол, возраст, профессия, квалификация, национальность, образование и др.

Социальные услуги — совокупность средств, которые фирма добровольно предоставляет своим нынешним и бывшим сотрудникам и членам

их семей помимо твердо установленного вознаграждения и гибкого добавочного компонента участия в успехе. Эти средства могут представиться в форме товаров, услуг, прав пользования (например, заводская столовая, принадлежащие фирме квартиры, дома отдыха, спортивные вооружения и пр.), а также в денежной форме. Добровольные социальные услуги следует отличать от обязательных установленных в законодательном порядке или предписанных тарифным договором социальных услуг (например, взносы работодателей на медицинское страхование наемных работников, выплата заработной платы в случае болезни и пр.), так как в последнем случае фирма не имеет свободы действий и не может поэтому использовать механизм социальных услуг для целенаправленного влияния на трудовую отдачу работников.

Специалист — работник, выполнение обязанностей которого предусматривает наличие начального, среднего или высшего профессионального (специального) образования.

Стиль руководства — совокупность своеобразных приемов и способов управления, присущих определенному типу руководителя.

Стимул — побуждение к действию или причина поведения.

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

Стратегическое кадровое планирование - проблемно ориентированное, долгосрочное планирование (от 3 до 10 лет). Оно в большей мере зависит от внешних факторов. Стратегическое кадровое планирование является составной частью стратегического планирования организации.

Структура оплаты труда — совокупность денежных выплат работнику, включающая основную и дополнительную заработные платы, вознаграждение, премию за конечный результат и материальную помощь и др.

Структурное подразделение — официально выделенная часть предприятия или учреждения вместе с относящимися к ней работниками, выполняющими установленный круг обязанностей и отвечающих за выполнение возложенных на них задач.

Субъект управления персоналом — в качестве субъектов управления персоналом выступают:

- линейные руководители всех уровней, управляющие своими подчиненными (начальники управлений, отделов, служб, мастера, прорабы и т. п.);

- функциональная служба (отдел кадров, например). Она подчинена высшему линейному руководителю (директору, управляющему) и наряду с осуществлением своих функций проводит методическое руководство деятельностью всех имеющихся линейных руководителей.

Тактическое кадровое планирование – среднеориентированный перенос кадровых стратегий на конкретные проблемы управления персоналом (сроком от 1 года до 3 лет). Оно должно строго ориентироваться на цели, поставленные стратегическим кадровым планированием. В тактическом плане по сравнению со стратегическим кадровым планированием более детально и дифференцированно фиксируются подробности кадровых мероприятий. Тактическое кадровое планирование может рассматриваться как связующее звено между стратегическим и оперативным планированием.

Тарифная система оплаты труда — совокупность нормативов, с помощью которых осуществляется регулирование заработной платы различных категорий персонала. Составными элементами тарифной системы являются тарифные ставки, квалификационные разряды, должностные оклады, квалификационные категории.

Тарифная ставка — размер денежной выплаты в составе заработной платы, который выплачивается работнику за выполнение нормы труда (трудовых обязанностей) определенной сложности (квалификации) за установленное время без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат

Текущность кадров - число уволившихся в течение рассматриваемого периода (обычно года) сотрудников организации, отнесенное к среднему числу ее работников и умноженное на 100 %.

Теория "X" — традиционный авторитарный набор предположений о человеческой природе.

Теория "Y" — гуманистический и поддерживающий подход к управлению трудовой деятельностью людей.

Теория "Z" — модель, в которой предпринимается попытка адаптации элементов японских систем управления к американской культуре с акцентом на сотрудничество и процессы принятия согласованных решений.

Теория справедливости — утверждает, что работники склонны оценивать беспристрастность действий менеджмента, сравнивая результаты своего участия в выполнении рабочих заданий с прилагаемыми для их достижения усилиями, а также сопоставляя полученную пропорцию (далеко не

всегда абсолютный уровень вознаграждений) с аналогичными пропорциями других людей.

Тест — (англ. test – проба, испытание, исследование) стандартизированное задание, результат выполнения которого позволяет измерить психофизиологические и личностные характеристики, а также знания, умения и навыки испытуемого.

Технология управления персоналом — совокупность приемов, способов и методов воздействия на персонал в процессе его найма, использования, развития и высвобождения с целью получения наилучших конечных результатов трудовой деятельности. Технология управления персоналом регламентируется специально разработанными нормативно-методическими документами.

Трудовое право — самостоятельная отрасль права, представляющая собой систему правовых норм, регулирующих трудовые отношения работников и работодателей, а также тесно связанные с ними иные отношения.

Трудовой договор — 1) договор с целью регулирования обмена трудового вклада на вознаграждение за него, лежащий в основе трудовых отношений. Необходимым признаком трудового договора, отличающим его от иных соглашений о подобного рода обменах, является наличие зависимости наемного работника от работодателя в том смысле, что наемный работник обязан интегрироваться в предприятие работодателя и подчиняться установленному там трудовому распорядку; 2) соглашение между работником и работодателем, по которому работник обязуется выполнять работу по определенной специальности, квалификации или должности с подчинением внутреннему трудовому распорядку, а работодатель обязуется выплачивать работнику заработную плату и обеспечивать условия труда, предусмотренные законодательством о труде, коллективным договором и соглашением сторон.

Трудовой коллектив — представляет собой объединение работников, осуществляющих совместную трудовую деятельность.

Трудовой спор — разногласия между работником и администрацией предприятия по вопросам, связанным с оплатой труда, условиями труда, продолжительностью отпуска, наймом на работу и увольнением с работы.

Трудовые ресурсы — население обоих полов в трудоспособном возрасте (для мужчин в возрасте от 16 до 59 лет, для женщин — от 16 до 54 лет включительно), за исключением неработающих инвалидов войны и труда I и II групп и лиц, получающих пенсию по возрасту на льготных условиях, а также

лица в нетрудоспособном возрасте (подростки и население старше трудоспособного возраста), занятые в экономике.

Увольнение — прекращение трудового договора между администрацией-работодателем и сотрудником.

Управление движением персонала — совокупность управленческих воздействий, направленных на формирование удовлетворенности работником организацией в целом и конкретным рабочим местом, на целевую организацию и рациональное регулирование внутрипроизводственного движения персонала.

Управление конфликтом — предполагает умение поддерживать его ниже того уровня, на котором он становится угрожающим для организации, группы, межличностных отношений. Управление конфликтом может выражаться в урегулировании, завершении, предотвращении, достижении консенсуса, профилактике, ослаблении, подавлении, отсрочке и т. д.

Управление персоналом — сфера деятельности руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, направленная на повышение эффективности работы организации за счет повышения эффективности работы с ее сотрудниками психологическими, правовыми, экономическими и другими методами.

Условия труда — характеристики работы применительно к выполняющим ее работникам. Выделяют ориентированные на задачу (средства труда, методы труда, рабочее помещение и пр.) и ориентированные на личность работника (виды и количество требований к квалификации, физическая и психическая нагрузка и пр.) критерии для анализа условий труда.

Участие в доходах — программа, предполагающая установление менеджментом организации базового периода ее работы, оценку улучшения деятельности компании и распределение в соответствии с некими критериями получаемых доходов.

Физиологические потребности — потребности в пище, воде, воздухе, убежище, сексе и т. п., т. е. те потребности, которые человек должен удовлетворять, чтобы выживать, поддерживать организм в жизнедеятельном состоянии.

Философия предприятия — совокупность моральных и административных норм и правил взаимоотношений персонала, подчиненных достижению глобальной цели предприятия ("моральный кодекс").

Функции системы управления персоналом — это конкретные виды управленческих работ, которые образуют циклический процесс управления.

Функциональная структура — схема разделения управленческих функций между руководством и отдельными подразделениями.

Харизма — одна из характеристик лидера, одаренного способностями вдохновлять работников к действиям.

Штатное расписание это перечень должностей постоянных сотрудников с указанием соответствующих каждой должности окладов. В бюджетных организациях является основанием для формирования фонда оплаты труда организации и ее подразделений.

Штатная структура — документ, содержащий состав подразделений и перечень должностей, размеры должностных окладов и фонд заработной платы.

Эмоциональное выгорание — душевная усталость, которая накапливается при неправильно организованной работе за длительный срок.

Этапы деловой карьеры — отрезки трудовой жизни человека в какой-либо сфере деятельности по пути достижения своих жизненных целей.

Ярмарка вакансий — форма подбора работников, способ трудоустройства; проводится в виде встречи, собрания; представляет собой организованную возможность непосредственного контакта работодателей с потенциальными работниками, в ходе которого представители предприятия информируют об имеющихся у них вакансиях и тут же оформляют на работу или назначают время и место для дальнейших переговоров в целях проверки профессиональной пригодности претендентов.

Локальный электронный методический материал

Светлана Владиславовна Саванович

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ И ИННОВАЦИОННОЕ
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Редактор Э. С. Круглова

Уч.-изд. л. 7,7 Печ. л. 6,9

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