

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«Российский государственный гуманитарный университет»**  
**(ФГБОУ ВО «РГГУ»)**

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ, ЭКОНОМИКИ И ПРАВА  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ  
Кафедра организационного развития

## **СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

### **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**38.04.03 Управление персоналом**

---

*Код и наименование направления подготовки/специальности*

**Кадровый консалтинг и коучинг**

---

*Наименование направленности (профиля)/ специализации*

Уровень высшего образования: *магистратура*

Форма обучения: *очно-заочная*

РПД адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов

Москва 2023

*Стратегии управления персоналом*  
Рабочая программа дисциплины

Составитель:

*Канд.экон.наук, доцент, доцент кафедры организационного развития Е.Н. Таганова*

Ответственный редактор:

*Д-р экон.наук, профессор, зав. кафедрой организационного развития Н.И.Архипова*

УТВЕРЖДЕНО

Протокол заседания кафедры

№ 13 от 31.03.2023

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

1. Пояснительная записка .....	4
1.1. Цель и задачи дисциплины .....	4
1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине .....	4
1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы .....	5
2. Структура дисциплины.....	5
3. Содержание дисциплины.....	5
4. Образовательные технологии .....	6
5. Оценка планируемых результатов обучения.....	7
5.1 Система оценивания .....	7
5.2 Критерии выставления оценки по дисциплине.....	7
5.3 Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине .....	8
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	10
6.1 Список источников и литературы .....	10
6.2 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет». ....	11
6.3 Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы.....	11
7. Материально-техническое обеспечение дисциплины .....	11
8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов .....	11
9. Методические материалы.....	12
9.1 Планы семинарских занятий.....	12
9.2 Глоссарий по дисциплине .....	13

## 1. Пояснительная записка

### 1.1. Цель и задачи дисциплины

Цель дисциплины: подготовить выпускника, способного принимать стратегические решения в области управления человеческими ресурсами и обеспечить эффективную реализацию выбранной кадровой стратегии.

Задачи дисциплины:

- ознакомиться с основными понятиями стратегического управления персоналом;
- рассмотреть процесс формирования стратегии управления персоналом;
- проанализировать взаимосвязь стратегического управления персоналом со стратегическим управлением организацией в целом;
- изучить основные методы стратегического анализа кадровой среды;
- рассмотреть основные кадровые стратегии;
- изучить критерии выбора стратегии управления персоналом и ее составляющих;
- рассмотреть процесс реализации кадровой стратегии.

### 1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине

Компетенция	Индикаторы компетенций	Результаты обучения
<i>ОПК-3.</i> Способен разрабатывать и обеспечивать реализацию стратегии, политик и технологий управления персоналом организации в динамичной среде и оценивать их социальную и экономическую эффективность	<i>ОПК-3.1.</i> Демонстрирует способность разрабатывать и обеспечивать реализацию стратегии управления персоналом организации в динамичной среде.	<i>Знать:</i> - основные принципы формирования бизнес-стратегии и стратегии управления персоналом; - этапы реализации кадровой стратегии; <i>Уметь:</i> - разрабатывать кадровую стратегию организации в соответствии с ее целями и задачами; - реализовать кадровую стратегию организации в динамичной среде; <i>Владеть:</i> - комплексным видением современных проблем управления персоналом в организации и понимание взаимосвязи управления организацией и кадровой стратегии: - навыками разработки кадровой стратегии; - навыками управления персоналом в рамках реализации кадровой стратегии.
<i>ПК-4.</i> Способен разработать и реализовать стратегическое управление персоналом организации	<i>ПК-4.1.</i> Демонстрирует способность разработать систему стратегического управления персоналом организации.	<i>Знать:</i> - основные принципы формирования бизнес-стратегии и стратегии управления персоналом; <i>Уметь:</i> - разрабатывать кадровую стратегию организации в соответствии с ее целями и задачами; - разработать систему стратегического

		управления персоналом в организации. <i>Владеть:</i> - навыками разработки кадровой стратегии.
	<i>ПК-4.2.</i> Демонстрирует способность организовать стратегическое управление персоналом организации	<i>Знать:</i> - этапы реализации кадровой стратегии; <i>Уметь:</i> - реализовать кадровую стратегию организации в динамичной среде; - организовать стратегическое управление персоналом организации; <i>Владеть:</i> - комплексным видением современных проблем управления персоналом в организации и понимание взаимосвязи управления организацией и кадровой стратегии: - навыками управления персоналом в рамках реализации кадровой стратегии.

### 1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Стратегии управления персоналом» относится к обязательной части учебного плана по направлению 38.04.03 – «Управление персоналом», направленность «Кадровый консалтинг и коучинг».

### 2. Структура дисциплины

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 з.е., 108 академических часов.

#### Структура дисциплины для очно-заочной формы обучения

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
<b>3</b>	Лекции	<b>8</b>
<b>3</b>	Семинары	<b>16</b>
Всего:		<b>24</b>

Объем дисциплины в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 84 академических часов.

### 3. Содержание дисциплины

№	Наименование раздела дисциплины	Содержание
1	Место стратегического управления персоналом в управлении организацией	Факторы, влияющие на конкурентоспособность трудового потенциала. Критерии эффективности использования и развития трудового потенциала.

		Структура целей и функций управления персоналом, основанная на использовании его потенциальных возможностей. Понятие стратегического управления персоналом. Цели и задачи. Влияние философии менеджмента на стратегическое управление персоналом. Сущность стратегического управления персоналом. Основные подходы к управлению персоналом.
2	Факторы внешней и внутренней среды организации.	Понятие среды в стратегическом управлении. Определение понятия "внешняя среда". Модель пяти сил конкуренции М. Портера. SWOT-анализ. PEST-анализ, COPS-анализ, Сбалансированная система показателей. Подход типовых траекторий развития (бенчмаркинг). Уровни проведения бенчмаркинга.
3	Стратегическое управление организацией	Цикл стратегического управления. Разработка миссии фирмы, определение целей и задач, разработка стратегии фирмы, выполнение стратегии, внесение корректив в миссию, цели, стратегии, ход выполнения стратегии. Формирование стратегических целей и стратегии предприятия. Виды стратегий. Организационные подходы к разработке стратегии. Значение стратегического управления для эффективного функционирования предприятий.
4	Стратегия и политика управления персоналом	Модель стратегического управления Голфера. Типология стратегий управления персоналом Дайера-Холдера. Понятие и виды кадровой политики. Взаимосвязь стратегии и политики управления персоналом. Отдельные направления реализации стратегии и политики управления персоналом: привлечение персонала, обучение и развитие, оценка, оплата труда и вознаграждение, социально-психологический климат, организационное развитие.
5	Организационные стратегии управления персоналом	Стратегия управления интеллектуальным капиталом, управление изменениями, управление организационной культурой, стратегия управления брендом работодателя.
6	Функциональные стратегии управления персоналом	Стратегия обеспечения трудовыми ресурсами Стратегия управления эффективностью Стратегия развития персонала Стратегия вознаграждения Стратегия развития трудовых отношений

#### 4. Образовательные технологии

Для проведения учебных занятий по дисциплине используются различные образовательные технологии. Для организации учебного процесса может быть использовано электронное обучение и (или) дистанционные образовательные технологии.

## 5. Оценка планируемых результатов обучения

### 5.1 Система оценивания

Форма контроля	Макс. количество баллов	
	За одну работу	Всего
Текущий контроль:		60 баллов
Участие в дискуссии на семинаре	5	30
Решение кейс-задачи	5	15
Практическое задание	15	15
Промежуточная аттестация – экзамен		40 баллов
<b>Итого за семестр</b>		<b>100 баллов</b>

Полученный совокупный результат конвертируется в традиционную шкалу оценок и в шкалу оценок Европейской системы переноса и накопления кредитов (European Credit Transfer System; далее – ECTS) в соответствии с таблицей:

100-балльная шкала	Традиционная шкала		Шкала ECTS
95 – 100	отлично	зачтено	A
83 – 94			B
68 – 82	хорошо		C
56 – 67	удовлетворительно		D
50 – 55			E
20 – 49	неудовлетворительно	не зачтено	FX
0 – 19			F

### 5.2 Критерии выставления оценки по дисциплине

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
100-83/ A,B	отлично/ зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, может продемонстрировать это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся исчерпывающе и логически стройно излагает учебный материал, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с решением задач профессиональной направленности высокого уровня сложности, правильно обосновывает принятые решения.</p> <p>Свободно ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «высокий».</p>
82-68/ C	хорошо/ зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает теоретический и практический материал, грамотно и по существу излагает его на занятиях и в ходе промежуточной аттестации, не допуская существенных неточностей.</p> <p>Обучающийся правильно применяет теоретические положения при решении практических задач профессиональной направленности разного уровня сложности, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Достаточно хорошо ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p>

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
		Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «хороший».
67-50/ D,E	удовлетворительно/ зачтено	Выставляется обучающемуся, если он знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает отдельные ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации. Обучающийся испытывает определённые затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, владеет необходимыми для этого базовыми навыками и приёмами. Демонстрирует достаточный уровень знания учебной литературы по дисциплине. Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «достаточный».
49-0/ F,FX	неудовлетворительно/ не зачтено	Выставляется обучающемуся, если он не знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает грубые ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации. Обучающийся испытывает серьёзные затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, не владеет необходимыми для этого навыками и приёмами. Демонстрирует фрагментарные знания учебной литературы по дисциплине. Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.

### 5.3 Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

#### *Примерные вопросы к экзамену*

1. Стратегическая роль управления человеческими ресурсами
2. Новая стратегическая роль специалистов по управлению персоналом
3. Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом
4. Влияние стратегии управления персоналом на кадровую политику организации
5. PEST-анализ
6. Миссия и видение организации и их влияние на стратегическое управление персоналом
7. Конкурентные стратегии М.Портера
8. Стратегии диверсификации
9. Стратегии УП Дайера-Холдера: инвестирования, стимулирования и вовлеченности
10. Модель пяти сил конкуренции
11. Процесс разработки стратегии в организации
12. Бенчмаркинг и его роль в развитии организации
13. Функциональные стратегии управления персоналом
14. Подходы к управлению изменениями и их влияние на стратегии управления персоналом
15. Понятие и структура интеллектуального капитала организации
16. Основные стратегии использования знаний в организации



17. Обучающиеся организации – понятие и свойства
18. Стратегии управления талантами
19. Типологии организационной культуры
20. Стратегии управления персоналом при проведении изменений
21. SWOT-анализ и его роль в стратегическом управлении организацией

*Пример кейса для решения*

Завод Chemspec (“Химикаты”) – часть крупной организации “Speciality Chemicals”, производящей и продающей широкий ассортимент химической продукции по всему миру, и имеющий соответствующие заводы во многих странах. Завод Chemspec, дислоцированный в Великобритании, производит химикаты для обработки воды и 75% своей продукции продает за рубежом. Chemspec имеет довольно слабые связи с семью другими, принадлежащими организации “Speciality Chemicals” зарубежными химическими заводами.

Персонал Chemspec составляет около 400 человек, тогда как в материнской организации работает около 3500 человек. В числе 400 человек, работающих в Chemspec, значительная доля высококвалифицированных специалистов и большое количество работников физического труда, являющихся членами профсоюза. В последние годы был осуществлен лишь незначительный наем персонала, но не проводилось никаких мероприятий по развитию персонала или по увольнению.

Недавно руководство организации “Speciality Chemicals” приняло решение усилить координацию действий своих зарубежных филиалов (провести глобальную интеграцию) и организовать обмен техническим и управленческим опытом. До сих пор филиалы оставались в значительной степени изолированными друг от друга. Поставлены цели развития связей и повышения уровня вовлеченности для поощрения творчества и более целостного подхода к организационному развитию. При этом в организации хорошо понимают, что необходима программа глобальных перемен.

Вопросы к кейсу

1. Используя концепцию организационного развития, объяснить персоналу Chemspec характер намеченных изменений, которые будут иметь серьезные долгосрочные последствия для их завода и остальных семи заводов материнской компании.

2. Приведите доводы в пользу применения в данной ситуации подхода, основанного на компетентности, и подхода к развитию навыков, а также изложить некоторые соображения о целесообразности других мероприятий по развитию человеческих ресурсов для успешного проведения изменения.

*Примеры практических заданий*

**Задание 1. Модель стратегического управления персоналом**

- Опишите влияние внешней социально-экономической среды на стратегии управления персоналом на российском предприятии.
- Как влияет организационное окружение на выбор цели персонал-стратегии?
- Опишите влияние положения предприятия, ее прошлого опыта, ценностей, наличных ресурсов на стратегию управления персоналом в современной России (на примере конкретного предприятия).

**Задание 2.**

Студентам предлагается сравнить слабые и сильные стороны организации в области персонала, заполнив прилагаемую таблицу и определить какие важнейшие составляющие стратегии управления персоналом усиливают конкурентоспособность организации, а какие ее ослабляют.

Также предлагается описать первоочередные и стратегические меры, которые необходимо принять на предприятии, чтобы поднять его конкурентоспособность.

Функции по управлению персоналом и показатели	Оценка				
	Очень высокая	Высокая	Средняя	Низкая	Очень низкая
Производительность труда					
Затраты на персонал					
Планирование трудового потенциала					
Отбор и наем					
Адаптация персонала					
Подготовка, переподготовка, повышение квалификации					
Ротация, планирование карьеры					
Перспективы профессионального роста					
Развитие организационной деятельности					
Перемещение персонала внутри организации					
Управление коммуникациями					
Социальная защита					
Техника безопасности и охрана здоровья					
Отношения между руководителями и работниками					
Технологии управления персоналом					
Дисциплина					
Сокращения и увольнения					
Работа с пенсионерами					
Оценка и оплата труда, мотивация трудовой деятельности					

## 6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 6.1 Список источников и литературы

#### Источники

##### основные

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. (с последующими изменениями) - [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/)

#### Литература

##### основная

1. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 301 с. [ЭБС, znanium.com. <https://new.znaniy.com/catalog/product/1067540>

2. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом: Монография / Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., Коновалова В.Г. - Москва :НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 156 с. [ЭБС, znanium.com] <https://new.znanium.com/catalog/product/1010783>

*дополнительная*

1. Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика. Кн. 2 : монография / под ред. А.Я. Кибанова. — М . : ИНФРА-М, 2020. — 283 с. [ЭБС, znanium.com] <https://new.znanium.com/catalog/product/1039269>

## **6.2 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».**

ELibrary.ru Научная электронная библиотека [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru)

## **6.3 Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы**

Информационные справочные системы:

1. Консультант Плюс
2. Гарант

## **7. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Для обеспечения дисциплины используется материально-техническая база образовательного учреждения: учебные аудитории, оснащённые компьютером, проектором и аудиосистемой для демонстрации учебных материалов.

Состав программного обеспечения:

1. Windows
2. Microsoft Office
3. Kaspersky Endpoint Security

## **8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов**

В ходе реализации дисциплины используются следующие дополнительные методы обучения, текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в зависимости от их индивидуальных особенностей:

- для слепых и слабовидящих: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением или могут быть заменены устным ответом; обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс; для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство; возможно также использование собственных увеличивающих устройств; письменные задания оформляются увеличенным шрифтом; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

- для глухих и слабослышащих: лекции оформляются в виде электронного документа, либо предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования; письменные задания выполняются на компьютере в письменной форме; экзамен и зачёт проводятся в письменной форме на компьютере; возможно проведение в форме тестирования.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным

программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

При необходимости предусматривается увеличение времени для подготовки ответа.

Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся устанавливается с учётом их индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения предусматривается использование технических средств, необходимых в связи с индивидуальными особенностями обучающихся. Эти средства могут быть предоставлены университетом, или могут использоваться собственные технические средства.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

Обеспечивается доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

- для слепых и слабовидящих: в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.
- для глухих и слабослышащих: в печатной форме, в форме электронного документа.
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения:

- для слепых и слабовидящих: устройством для сканирования и чтения с камерой SARA SE; дисплеем Брайля PAC Mate 20; принтером Брайля EmBraille ViewPlus;
- для глухих и слабослышащих: автоматизированным рабочим местом для людей с нарушением слуха и слабослышащих; акустический усилитель и колонки;
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: передвижными, регулируемые эргономическими партами СИ-1; компьютерной техникой со специальным программным обеспечением.

## **9. Методические материалы**

### **9.1 Планы семинарских занятий**

#### **Тема 1. Место стратегического управления персоналом в управлении организацией**

##### **Вопросы для обсуждения:**

1. Как развитие теории управления оказало влияние на стратегическое управление персоналом?
2. В чем заключается основная цель стратегического управления персоналом?
3. Каким образом на стратегическое управление персоналом влияет глобализация, усиление конкуренции и высокие технологии?
4. Какую роль в стратегическом управлении персоналом играют современные концепции менеджмента?

#### **Тема 2. Факторы внешней и внутренней среды организации**

##### **Вопросы для обсуждения**

1. Стабильность внешней среды и ее роль в стратегическом управлении.
2. Способы измерения и анализа нестабильности внешней среды.
3. Способы измерения и анализа потенциала фирмы.

4. Подходы к измерению организационного потенциала фирмы

### **Тема 3. Стратегическое управление организацией**

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Особенности механизма стратегического управления.
2. Сравнительный анализ различных трактовок миссии фирмы.
3. Проблемы использования системного подхода в стратегическом управлении.
4. Задачи использования ситуационного подхода в стратегическом управлении.

### **Тема 4. Стратегия и политика управления персоналом**

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Модель стратегического управления.
2. Типология стратегий управления персоналом Дайера-Холдера.
3. Понятие и виды кадровой политики.
4. Взаимосвязь стратегии и кадровой политики

### **Тема 5. Организационные стратегии управления персоналом**

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Стратегии эффективного формирования и использования знаний в организациях
2. Управление талантами как средство достижения стратегических целей организации
3. Роль организационной культуры в реализации стратегии управления персоналом
4. Стратегическое управление изменениями
5. Стратегия построения бренда работодателя

### **Тема 6. Функциональные стратегии управления персоналом**

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Стратегия обеспечения трудовыми ресурсами: планирование, удержание, гибкость.
2. Стратегия управления эффективностью: планирование и оценка результативности.
3. Стратегия развития персонала: индивидуальное и организационное обучение, обучение руководителей.
4. Стратегия вознаграждения: управление мотивацией, управление затратами.
5. Стратегия развития трудовых отношений: лояльность, вовлеченность, командная работа.

## **9.2 Глоссарий по дисциплине**

**Активная кадровая политика** — влияние управленческого аппарата на кадровую ситуацию в организации заключается в том, что руководство имеет не только прогноз, но и средства для воздействия на кадровую ситуацию.

**Аттестация кадров** — один из важнейших элементов кадровой работы, представляющий собой периодическое (один раз в три- пять лет) освидетельствование профессиональной пригодности и соответствия занимаемой должности каждого работника определенной категории.

**Базовые стратегии** (М. Портер) — три направления достижения конкурентных преимуществ: 1) лидерство в издержках; 2) дифференциация продукции; 3) фокусирование (конкуренция).

**Бизнес-стратегия** — конкретная стратегия для конкретного бизнеса. Бизнес-стратегия является важнейшей подсистемой корпоративной стратегии любой коммерческой организации. Если организация осуществляет только один бизнес, то бизнес-стратегия и корпоративная стратегия полностью совпадают.

**Внешняя среда** — среда, которая окружает организацию и оказывает прямое или косвенное воздействие на ее жизнь и деятельность.

**Внутренние переменные** — части организации, ситуационные факторы внутри нее, состав и взаимосвязи. Основные внутренние переменные организации, по определению М.Х. Мескона, — это цели, структура, задачи, технологии и люди.

**Возможности** — положительные тенденции и явления внешней среды, которые могут привести к увеличению объема продаж и прибыли. Такими возможностями, например, являются рост доходов населения, ослабление позиций конкурентов и т.д.

**Долгосрочные планы** — могут быть как стратегическими, так и оперативными. В отличие от стратегических планов, которые включают цели, их иерархию, оценку внешних условий, внутренние плюсы и минусы и основные направления действий, долгосрочные оперативные планы относятся к более простым управленческим инструментам.

**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.

**Кадровая политика** — генеральное направление в работе с персоналом, которое определяется совокупностью наиболее важных, принципиальных положений и установок.

**Кадровая работа** — средство реализации кадровой политики, подчиненное решению выдвигаемых ею задач в той или иной области деятельности.

**Кадровый менеджмент** — это совокупность принципов, методов, средств и форм управления персоналом, разрабатываемых и применяемых с целью повышения эффективности кадровой работы.

**Комплексный подход к управлению персоналом** — предполагает учет организационно-экономических, социально-психологических, правовых, технических, педагогических и других аспектов в их совокупности и взаимосвязи при определяющей роли социально-экономических факторов.

**Корпоративная стратегия** — корпоративная, или портфельная, стратегия, которая характеризует общее направление роста предприятий, развития его производственно-сбытовой деятельности.

**Краудсорсинг** — привлечение к решению тех или иных проблем инновационной производственной деятельности широкого круга лиц для использования их творческих способностей, знаний и опыта по типу субподрядной работы на добровольных началах с применением инфокоммуникационных технологий.

**Миссия организации** — основная общая цель организации, четко выраженная причина ее существования или предназначение.

**Оперативные планы** — планы повседневного выполнения задач и оптимизации ресурсов, которые привлекаются организацией.

**Организационная культура** — выдержавшая испытание временем система коллективно разделяемых ценностей, убеждений, образов, традиций и норм поведения членов организации, оказывающая заметное влияние на поведение, как индивидов, так и групп людей, работающих в организации.

**Организационная структура организации** — логическая взаимосвязь уровней управления и подразделений, построенная в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

**Открытая кадровая политика** — характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне.

**Пассивная кадровая политика** — влияние управленческого аппарата на кадровую ситуацию в организации сводится к ликвидации негативных последствий.

**Персонал** — весь личный состав предприятия, учреждения, организации или часть этого состава, представляющая собой группу, объединенную по профессиональным или иным признакам.

**Персонал управления** — совокупность работников, объединенных в специализированные службы и подразделения, на которые возложено выполнение функций управления.

**Перспективный план работы с кадрами** — содержит три основных раздела: 1) мероприятия по совершенствованию кадрового состава

(показатели качественного состава кадров, анализ их обновления и расчет перспективной потребности, определение источников комплектования кадрами, определение требований к

различным категориям работников, оценка кадров и создание резерва на выдвижение, работа с молодыми специалистами и др.); 2) мероприятия по подготовке, переподготовке и повышению квалификации кадров, созданию единой системы непрерывного образования; 3) мероприятия по воспитанию кадров (культурно-массовая и воспитательная деятельность, работа в рабочих общежитиях, укрепление дисциплины, сокращение текучести кадров, наставничество и др.).

**План развития организации** — разрабатывается на срок от одного года до пяти лет. Основным его содержанием являются перспективы совершенствования производства, переход к выпуску нового поколения продукции, новой техники или технологий.

**Планирование кадровой работы** — важное средство управления системой работы с персоналом.

**Потенциал** — совокупность всех возможностей (материальных, финансовых, информационных, кадровых) для выпуска продукции и оказания услуг.

**Превентивная кадровая политика** — влияние управленческого аппарата на кадровую ситуацию в организации заключается в том, что кадровая политика ведется на основе краткосрочного и среднесрочного прогнозирования, однако организация не имеет средств для влияния на нее.

**Реактивная кадровая политика** — влияние управленческого аппарата на кадровую ситуацию в организации ограничивается оперативным кадровым планированием.

**Резерв руководящих кадров** — специально сформированная группа работников, по своим качествам соответствующих требованиям, предъявляемым к руководителям определенного ранга, прошедших аттестационный отбор, специальную управленческую подготовку и достигших положительных результатов в профессиональной деятельности.

**Ротация кадров** — процедура назначения, в рамках которой место работы, должность конкретного работника могут меняться по горизонтали при повышении им своей квалификации.

**Системный подход к управлению персоналом** — отражает учет взаимосвязей отдельных аспектов управления кадрами и выражается в разработке конечных целей, определении путей их достижения, создании соответствующего механизма управления, обеспечивающего комплексное планирование, организацию и стимулирование системы работы с кадрами на производстве.

**Стратегические цели** — конкретные количественные (реже качественные, но однозначно интерпретируемые) показатели и сроки их достижения, которые выступают критериями эффективности реализации принятой стратегии.

**Стратегический план** — документ, включающий формулировку миссии организации, ее целей, анализ внешней и внутренней среды, выработанную стратегию, а также последовательность действий по ее реализации.

**Стратегическое планирование** — деятельность по разработке стратегии и ее конкретизации в форме стратегического плана.

**Стратегическое управление** — процесс, определяющий последовательность действий организации по разработке и реализации стратегии и включающий: постановку целей, выработку стратегий, определение необходимых ресурсов и поддержание взаимоотношений с внешней средой, которые позволяют организации добиваться поставленной цели.

**Стратегия** — обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных долгосрочных целей путем координации и распределения ресурсов компании. По существу, стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. Процесс разработки стратегии включает: 1) определение корпоративной миссии; 2) конкретизацию видения корпорации и постановку целей; 3) формулировку и реализацию стратегии, направленной на достижение целей.

**Стратегия управления персоналом** — генеральный план действий по достижению долгосрочных целей организации за счет реализации и развития ее трудового потенциала с учетом изменений состояния внешней среды.

**Управление персоналом** — процесс планирования, организации, руководства, мотивации и контроля деятельности работников, обеспечивающий достижение поставленных целей.

**Управленческий анализ** — процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, а также выявление стратегических проблем.

**Функциональные стратегии** — стратегии, разрабатываемые функциональными отделами и службами организации на основе корпоративной и деловой стратегии.

**Человеческие ресурсы** — термин, характеризующий с качественной, содержательной стороны кадровый состав или весь персонал организации, рабочую силу или трудовые ресурсы отрасли, региона, страны в целом.



