



МОСКОВСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМ. С.Ю.ВИТТЕ

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
ПО ОРГАНИЗАЦИИ ПОДГОТОВКИ, ВЫПОЛНЕНИЮ И ЗАЩИТЕ
КУРСОВОЙ РАБОТЫ**

**по дисциплине
«Стратегическое и оперативное управление
персоналом
(уровень образования – магистратура)**

Москва 2021

Автор-составитель:

Юдаев Валерий Вячеславович, кандидат политических наук

Методические указания по организации подготовки, выполнению и защите курсовой работы: учебно-методические материалы // В. В. Юдаев – М.: МУ им. С.Ю. Витте, 2021.

В предлагаемых методических указаниях для студентов изложены основные принципы, правила подготовки курсовой работы, рассматривается порядок аттестации, формулируются критерии оценки курсовой работы, приведены основные требования к содержанию курсовой работы.

Методические указания предназначены для студентов, обучающихся по программе магистратуры по направлению 38.04.03 Управление персоналом, профиль подготовки Управление человеческими ресурсами.

СОДЕРЖАНИЕ

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ.....	4
2. ВЫБОР ТЕМЫ КУРСОВОЙ РАБОТЫ И ПОДБОР ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	5
3. СТРУКТУРА КУРСОВОЙ РАБОТЫ.....	6
4. ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ.....	10
5. ПОРЯДОК АТТЕСТАЦИИ И ЗАЩИТЫ КУРСОВОЙ РАБОТЫ.....	14
6. ПРИЛОЖЕНИЯ	16

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Курсовая работа является важным элементом учебного процесса и представляет собой итоговый предэкзаменационный этап в изучении дисциплины, логически завершенное и оформленное в виде печатного текста изложение студентом содержания отдельных проблем, задач, методов их решения по проблематике пройденной учебной дисциплины.

Основное назначение курсовой работы заключается в самостоятельном выполнении студентом творческой работы в письменной форме, овладение методами современных научных исследований, поиск и анализ научных источников, эмпирических данных с целью углубленного изучения учебной дисциплины и формирования необходимых компетенций в соответствии с профилем подготовки специалиста по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом.

Подготовка и написание курсовой работы предусмотрено базовым учебным планом по направлению 38.04.03 Управление персоналом, профиль подготовки Управление человеческими ресурсами и выступает обязательным элементом программы обучения по дисциплине Стратегическое и оперативное управление персоналом.

Цель курсовой работы:

- систематизация и углубление теоретических и практических знаний;
- приобретение навыков самостоятельной работы с различными источниками, нормативными документами, эмпирическими данными;
- овладение методами и способами аналитической и научно-исследовательской деятельности, изучение и обобщение опыта, исследование современных процессов в сфере управления человеческими ресурсами;

Вопросы, рассматриваемые в курсовой работе, основываются на:

- существующей законодательной базе Российской Федерации;
- обобщении отечественного и зарубежного опыта;
- анализе статистического и фактического материала по выбранной проблематике и увязке его с микро- и макроэкономическими процессами;
- формировании личной точки зрения и критического взгляда автора по рассматриваемым проблемам.

В ходе написания курсовой работы студент должен показать умение использовать общетеоретические и специальные знания по выбранной проблематике. Выполнение курсовой работы является важным этапом в процессе подготовки и последующего выполнения выпускной квалификационной работы.

2. ВЫБОР ТЕМЫ КУРСОВОЙ РАБОТЫ И ПОДБОР ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

Тематика курсовых работ, требования к ним и указания по их выполнению доводятся до сведения студентов в начале соответствующего семестра. Темы курсовых работ предлагаются студентам на выбор (см. Приложение Д). Студент вправе выбрать одну из предложенных кафедрой тем или предложить тему самостоятельно.

Назначение темы курсовой работы происходит по письменному заявлению студента (см. Приложение Б), присланному через Центр поддержки (скан-копия (<https://online.muiiv.ru/hdesk/>)). Также студент вправе оформить заявление на выбор темы курсовой работы в личном кабинете обучающегося. Заявление должно быть отправлено в течение трех недель после начала соответствующего семестра.

Студент совместно с руководителем курсовой работы уточняет круг вопросов, подлежащих изучению, составляет план и определяет структуру работы. В плане должны быть предусмотрены вопросы теории и практики рассматриваемой области вопросов.

Подготовка к написанию курсовой работы во многом зависит от правильной подготовки к выполнению работы, которую можно условно разделить на следующие этапы.

1 этап. Предусматривает осмысление темы и целевых установок, на основе чего важно наметить главные вопросы, подлежащие рассмотрению, и их краткое содержание.

2 этап. Включает подбор литературы по теме курсовой работы, работу с каталогами библиотек, библиографическими указателями, большим массивом электронных ресурсов и интернет-источников.

При выборе литературы возникает множество трудностей, которые можно избежать, если придерживаться нескольких правил:

- обращать внимание на титульный лист и оглавление, затем ознакомиться с предисловием, введением, заключением книги. В оглавлении важно отметить те разделы и параграфы, которые представляют интерес для раскрытия темы. В предисловии можно найти ответы на такие вопросы, как цель написания книги, основные направления исследования, общий характер работы;

- при написании курсовой работы следует активно использовать, научные статьи, опубликованные в ведущих изданиях по теме курсовой работы, официальные образовательные Интернет-ресурсы, например, интернет ресурс – <https://elibrary.ru/defaultx.asp> - электронная научная библиотека, а также официальные сайты государственных и муниципальных органов власти и управления, аналитических агентств и других организаций, являющихся источниками необходимой информации для раскрытия темы курсовой работы.

- в случае использования учебной литературы, приоритет отдавать

изданиям, которые рекомендованы/допущены министерством образования и науки, либо учебно-методическим отделом (УМО) в качестве учебника или учебного пособия и имеют соответствующий гриф. Не использовать учебную литературу старше 5 лет с даты ее издания.

– при конспектировании литературы и ее последующего использования в своей курсовой работе студенту необходимо сформулировать личное мнение по рассматриваемой проблеме. ***В этом случае используется правило, когда автор выступает во множественном числе и вместо «я» употребляет «на наш взгляд», «по нашему мнению».*** Выражение авторства как формального коллектива с руководителем курсовой работы придает большой объективизм изложению материала;

3 этап. После глубокой проработки литературы составляется план курсовой работы, который нужен для логичного, системного изложения материала.

План включает перечень и последовательность основных вопросов (разделов), которые будут рассмотрены во введении, основной части и заключении. Следует помнить, что, выделяя главы в работе, их перечень будет называться «Оглавление». После того, как работа с источниками завершена, необходимо проанализировать и систематизировать весь материал и расположить его согласно разработанному плану.

3. СТРУКТУРА КУРСОВОЙ РАБОТЫ

При выполнении курсовой работы необходимо придерживаться ряда требований к ее структуре. Прежде всего, все курсовые работы должны состоять из введения, теоретической главы, расчетно-практической (исследовательской) главы, заключения, списка литературы. К основному тексту даются приложения, которые размещаются в конце работы.

Основная часть курсовой работы состоит из двух глав: теоретико-методологической, аналитическо-практической (рекомендательной). Каждая глава включает 2-3 параграфа. Названия глав не должны дублировать название темы, а названия параграфов – названия глав.

Структура курсовой работы также определяется ее исследовательскими задачами, т.е. каждый параграф в ней должен быть направлен на решение одной задачи в рамках достижения сформулированной цели.

➤ Введение

По введению судят о тщательности подхода, продуманности в выборе темы, об уровне курсовой работы в целом.

Структура введения и порядок изложения элементов введения курсовой работы:

Актуальность темы. Обоснование актуальности избранной проблемы показывает суть проблемной ситуации (противоречивой ситуации, требующей своего разрешения).

При обосновании темы вы должны объяснить, в чем состоит ее актуальность с теоретической (научной) точки зрения, в чем состоит ее актуальность с практической точки зрения бизнеса конкретного предприятия, отрасли, а также как она связана с происходящими социально-экономическими процессами в городе/регионе присутствия организации.

Степень научного осмысления проблемы. В курсовой работе необходимо указать авторов, внесших, по мнению студента, наибольший вклад в анализ рассматриваемой в работе научной проблемы. Обязательно дается ссылка на работы названных авторов.

Формулировка объекта и предмета исследования

Объект исследования в курсовой работе – это явление или процесс, требующий изучения со стороны субъекта (обучающегося). Как правило, формулировка объекта изучения примерно соответствует формулировке темы курсовой работы.

Недопустимо выбирать в качестве объекта исследования отдельную организацию. **Неприемлемая формулировка в курсовой работе: объектом исследования является малое предприятие ООО «Ласточка».**

Предмет исследования – это одна из частных сторон объекта, в рамках выбранной темы курсовой работы.

Постановка целей и задач курсовой работы

Цель работы – это тот желаемый конечный результат, к которому стремится исследователь при разрешении значимых проблем. Этот результат может быть теоретико-познавательным или прикладным. Как правило, студент должен указать, что он собирается сделать: *проанализировать, обосновать, раскрыть, выявить, разработать*. Данная цель является наиболее масштабным конкретно-практическим результатом, достижению которой и будет посвящена курсовая работа.

могут ставиться следующие цели:

- выявление взаимосвязи социально-экономических явлений их характеристика (направленность, теснота, структура, сущность).
- исследование процессов возникновения, развития, изменчивости явления (исследование временной динамики явления)
- описание нового феномена, эффекта. Чаще всего новый феномен открывают в ходе проводимого эмпирического исследования, проверки гипотезы.
- обобщение. Цель такой работы состоит в выведении более общих закономерностей, чем те, которые известны к настоящему времени.
- создание классификации, типологии. Разработка классификации предполагает, прежде всего, поиск и обоснование критериев классификации, очерчивание области явлений, охватываемых классификацией.
- выработка новых форм и методов организационно-практической деятельности.
- выработка рекомендаций и предложений. Эти цели исследования направлены на совершенствование практической деятельности «организации-заказчика».

Задачи курсовой работы являются направлениями в достижении цели и указывают на основные направления работы при подготовке курсовой работы. При формулировке задач исследования необходимо использовать совершенные глаголы, например, изучить, выявить, раскрыть, охарактеризовать, сравнить, проанализировать, составить, разработать рекомендации, предложить методику и т.п.

Совокупность выдвинутых задач призвана целостно отражать цель курсовой работы.

Цель работы должна строго соответствовать проблеме исследования. Нарушение такой логики делает исследование хаотичным, не позволяющим видеть полноту решения поставленных задач.

Теоретико-методологическая основа курсовой работы – совокупность теоретических концепций, моделей, на которые опирается автор при выполнении работы, научных принципов, методов, методик. Методологической основой курсовой работы служат труды известных российских и зарубежных авторов. Здесь описываются конкретные подходы и оправданные исследованием методы и методики, которые были использованы для проведения исследования.

Эмпирическая основа работы. Указываются основные источники эмпирических данных, базы данных, сайты организаций, которые содержат искомые данные для курсовой работы и т.д.

Практическая значимость. Описывается возможность использования результатов курсовой работы в практической деятельности.

Структура работы. В конце введения описывается структура курсовой работы (например: работа состоит из введения, двух глав (теоретической и практической), заключения, списка использованных источников и приложений).

➤ **Теоретическая глава.**

Исследовательская (теоретическая) глава является обязательной для курсовых работ. Ее содержание должно целиком зависеть от выбранной темы. Важно учесть, что содержание данной главы не должно быть компиляцией текстов учебников или различных курсовых работ из сети интернет. Курсовое исследование предполагает рассмотрение и раскрытие отдельных теоретических аспектов проблемы (проблематики) выбранной темы. Содержание главы должно представить рассмотрение противоречий во взглядах современных ученых на предмет курсовой работы, системный и/или критический взгляд на рассматриваемые проблемы, процессы, задачи.

Обязательно воспользуйтесь электронной научной библиотекой – электронный ресурс <https://elibrary.ru/defaultx.asp> (регистрация обязательна).

Выбирайте тему, о которой уже имеете представление. Не откладывайте изучение теории «на потом», т.к. сроки выполнения работы очень сжатые.

Необходимо помнить, что на заимствованный материал из источников при изложении материала обязательно указывать ссылку на источник (сноску). Ссылка на источник оформляется в соответствии с ГОСТ Р 7.0.5-2008.

➤ **Расчетно-практическая (исследовательская) глава.**

Содержание данной главы предполагает подтверждение рассмотренных выше теоретических аспектов темы (проблемы) через проведение научно-прикладного исследования используя соответствующие методы анализа, в том числе методы статистического анализа.

При характеристике расчетно-практической (исследовательской) главы курсовой работы, необходимо учесть указания общего характера, выполнение которых поможет студенту избежать ошибок:

– обязательно делайте промежуточные выводы. Комментируйте результаты анализа, связывайте их с темой и обязательно констатируйте несоответствия, противоречия. Все это и составляет часть любой курсовой работы.

Итогом главы должны стать выводы о положительных или негативных моментах исследуемого предмета. Содержанием этой главы должны стать результаты анализа конкретных вопросов и в заключении – ваша авторская интерпретация (например, предложения по улучшению) процессов (тех или иных показателей деятельности) основанная на результатах анализа.

➤ **Заключение**

Заключение следует тесно увязывать с введением, т.к. во введении обосновывать задачи работы, а в заключении укажите – как вы их решили.

При этом студент вновь обращается к актуальности темы, но в отличие от введения, характеристика актуальности должна быть на ином, более высоком уровне. Далее в заключении описывается решение задач курсовой работы с промежуточными и конечными итогами.

➤ **Список использованных источников**

После «Заключения» в курсовой работе приводится список использованных источников. Описание источников осуществляется в соответствии с ГОСТ Р 7.0.5-2008. Список использованных источников включает перечень источников, которые были использованы при подготовке курсовой работы и на которые есть ссылки в основном тексте. Список должен быть организован в соответствии с едиными требованиями библиографического описания произведений печати.

В список источников следует включать ссылки на научную литературу (статьи, монографии и т. п.). Список должен быть сбалансирован по видам изданий, годам опубликования, источникам и пр. **В списке источников обязательно должны присутствовать издания за последние два года.**

При систематическом расположении список использованных источников необходимо расположить в следующем порядке:

- Конституция РФ;
- Федеральные законы РФ;
- Указы президента РФ;
- Постановления Правительства РФ;
- письма, инструкции, распоряжения Министерств, Федеральных служб, Агентств;

- научные издания по теме;
- учебные издания;
- статьи из периодических изданий;
- справочные издания;
- интернет-ресурсы.

Общее количество источников в курсовой работе должно быть не менее 15 наименований. Доля учебных изданий в списке литературы не может превышать 30 процентов от минимально возможного количества источников (не более 5 учебников, учебных пособий).

➤ **Приложения**

В Приложения следует включать вспомогательный материал, на который имеются ссылки в основной части работы (схемы, сметы, калькуляции, положения, инструкции, первичные документы, финансовая отчетность и т. п.).

Приложения необходимо располагать в порядке появления ссылок в тексте работы.

4. ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Типовые требования к оформлению курсовой работы определяют, обязательные к применению, стандарты:

ГОСТ 7.32.-2017 Отчет о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления (в части оформления тестового материала, таблиц и рисунков);

ГОСТ 7.0.100-2018 Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила составления;

ГОСТ Р 7.0.5-2008 Библиографическая ссылка. Общие требования и правила составления.

Общий объем курсовой работы 40-45 страниц, включая список источников и литературы. Используемый шрифт – Times New Roman, размер 14, межстрочный интервал – 1,5. Для сносок и подстрочных пояснений межстрочный интервал – 1, шрифт TNR, размер. 10. Приложения не входят в общий объем работы.

Существенное отклонение от объема работы является серьезным нарушением и повлечет за собой снижение оценки.

Размеры оставляемых полей – «Обычные». Текст выравнивается по ширине страницы. Сноски должны иметь сквозную нумерацию. Расстояние между названием части работы или главы и последующим текстом должно быть равно двум межстрочным интервалам. Фразы, начинающиеся с «красной» строки, печатаются с абзацным отступом от начала, равным 1,25 см.

Текст глав курсовой работы должен распределяться на параграфы. Главы должны быть пронумерованы римскими цифрами в пределах всей работы.

«Введение» и «Заключение» не нумеруются. Параграф нумеруется арабскими

цифрами в пределах каждой главы. Номер параграфа должен состоять из номера главы и номера параграфа, разделенный точкой. В конце номера параграфа также следует ставить точку, например, «2.1.» (первый параграф второй главы). Номер соответствующей главы или параграфа ставится в начале заголовка. Каждая глава должна содержать 2-3 параграфа.

Заголовки глав, заголовки параграфов, а также слова «Оглавление», «Введение», «Заключение», «Список литературы» пишутся прописными буквами, следует располагать посередине строки без точки в конце.

Подчеркивать заголовки и переносить слова в заголовках запрещается. Расстояние между заголовками и последующим текстом должно быть равно двум межстрочным интервалам, расстояние между заголовком и последней строчкой предыдущего текста – двум межстрочным интервалам. Каждую главу следует начинать с нового листа (страницы), а параграфы продолжать, отступив от предыдущего текста два межстрочных интервала.

Страницы курсовой работы следует нумеровать арабскими цифрами, соблюдая сквозную нумерацию по всему тексту. Номер страницы проставляется в центре нижней части страницы без точки.

Нумерация страниц текста должна быть сквозной, первой страницей является титульный лист, второй – оглавление. На последующих страницах номер проставляется в центре нижней части страницы без точки. На страницах 1 и 2 (титульный лист и оглавление) номер страницы не ставится. Рисунки и таблицы, которые расположены на отдельных страницах, тоже включаются в общую нумерацию.

Не допускается сокращение слов и наименований документов, а также перенасыщение текста специальными терминами, затрудняющими чтение. Приводимый цифровой аналитический материал помещается в таблицы, которые нумеруются по тексту.

Иллюстрации (чертежи, графики, схемы, диаграммы и др.) следует располагать непосредственно после текста, в котором они упоминаются впервые, или на следующей странице. На все иллюстрации должны быть ссылки в тексте.

Цифровой материал, как правило, должен оформляться в виде таблицы, вариант изображения которой представлен в приложении. Таблицу следует располагать в работе непосредственно после текста, в котором она упоминается впервые, или на следующей странице. На все таблицы должны быть ссылки в тексте.

Все таблицы и рисунки, если их несколько, имеют сквозную нумерацию в пределах всего текста. Если информация, приводимая в таблице, заимствована из каких-либо источников, то после названия таблицы необходимо поставить ссылку. Данные в таблице должны быть представлены шрифтом 12 размера и одинарным межстрочным интервалом без отступа (красной строки).

Если таблица имеет большой размер, то ее необходимо поместить в приложение. Если все же размещение таблицы в тексте признано более целесообразным, то она переносится на следующие страницы с авто

переносом шапки таблицы с использование команды «Повторять как заголовок на каждой странице» с использованием функции MS Word «Свойства таблицы».

В названии таблицы или в строке, содержащей наименование показателей, должны быть указаны единицы измерения приводимых значений (например, тыс. руб., млн руб.).

Пример оформления таблицы:

Таблица 1 - Структура численности персонала по категориям¹

№ п/п	Показатели	2019		2020		Изменение к 2019г, %
		Чел.	Удельный вес, %	Чел.	Удельный вес, %	
1	Промышленно-производственный персонал (ППП), всего В т.ч	16	100	16	100	-
2	Рабочие	3	18,75	3	18,75	-
3	Служащие	4	25	4	25	-
4	Специалисты	6	37,5	6	37,5	-
5	Руководители	3	18,75	3	18,75	-

Формулы следует располагать посередине строки и обозначать порядковой нумерацией в пределах всей курсовой работы арабскими цифрами в круглых скобках в крайнем правом положении на строке. Одну формулу обозначают (1).

Допускается нумерация формул в пределах раздела. В этом случае номер формулы состоит из номера раздела и порядкового номера формулы, разделенных точкой: (3.1).

Пояснение значений символов и числовых коэффициентов следует приводить непосредственно под формулой в той же последовательности, в которой они представлены в формуле. Значение каждого символа и числового коэффициента необходимо приводить с новой строки. Первую строку пояснения начинают со слова "где" без двоеточия с абзаца.

Если формул используется немного, то допускается сквозная нумерация по всей работе. Если в тексте используется большое количество формул, то нумерация указывается двойная: первая цифра отражает номер главы, вторая – ее порядковое положение в главе.

Оформление формул осуществляется с использованием функции «Формула» в программном комплексе Microsoft Word. Непосредственно под формулой приводится расшифровка смысла и значений символов.

Пример оформления формул:

$$R_{d_sust} = R_f + DP + C + SDP \quad (1)$$

¹ Структура численности персонала по категориям. URL: <https://www.hr-director.ru> (дата обращения 20.12.2021)

где R_{d_sust} - стоимость долга (с учетом дисконта (премии))
корпорации, реализующие проекты устойчивого развития;

R_f – безрисковая ставка;

DP – премия за риск неполучения доходов;

C – премия за страновой риск;

SDP - дисконт (премия) для корпорации, реализующей проекты устойчивого развития.

Иллюстрации – схемы и графики, именуемые рисунками, нумеруются сквозной нумерацией по всей работе, обозначаются арабскими цифрами. Если иллюстрация в работе единственная, то она не нумеруется.

Схемы в работе должны быть сгруппированы в единый объект. Иллюстрации следует располагать непосредственно после текстов, в которых они упоминаются впервые, или на следующей странице.

Ссылки на иллюстрации не следует оформлять как самостоятельные фразы, в которых лишь повторяется то, что содержится в подписи. В том месте, где речь идет о теме, связанной с иллюстрацией, помещают ссылку либо в виде заключенного в скобки выражения «(Рисунок 3)», либо в виде оборота типа: «...как это показано на рисунке 3» или «... как это следует из рисунка 3».

Каждую иллюстрацию необходимо снабжать подрисуночной подписью, которая должна соответствовать основному тексту и самой иллюстрации. Подпись под иллюстрацией имеет следующие основные элементы:

- тематический заголовок иллюстрации, содержащий текст с характеристикой изображаемого объекта в наиболее краткой форме;
- ссылка на источник, откуда взят рисунок, если это необходимо.
-

Пример оформления графического материала (рисунка):

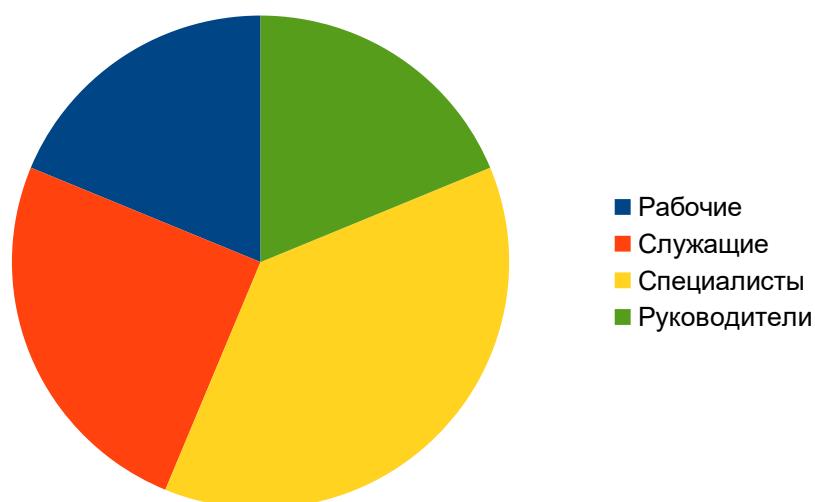


Рисунок 1 – Структура кадров ООО «ПРОМХИМПРЕЗИНА»

Все таблицы, рисунки, схемы, иллюстрации, формулы и т.п. выполняются обучающимся лично с использованием соответствующих редакторов и инструментов MS Word.

Требования к оформлению приложений

Приложение оформляют как продолжение данного документа на последующих его листах или выпускают в виде самостоятельного документа.

Каждое приложение следует размещать с новой страницы с указанием наверху посередине страницы слова «Приложение», его обозначения.

Приложение должно иметь заголовок, который записывают с прописной буквы, полужирным шрифтом, отдельной строкой по центру без точки в конце.

Приложения обозначают заглавными буквами русского алфавита, начиная с А, за исключением букв Ё, З, Й, О, Ч, Ъ, Ы, Ь. После слова «Приложение» следует буква, обозначающая его последовательность.

В случае полного использования букв кириллического или латинского алфавита допускается обозначать приложения арабскими цифрами.

В основном тексте курсовой работы обязательно должны быть ссылки на приложения и их пояснения. Например, (см. Приложения А и Б) или «Как представлено в Приложении А ...». Приложения располагаются в порядке ссылок на них в тексте работы.

Если приложение располагается на нескольких листах, то на каждом последующем листе пишется «Продолжение приложения ...», а на последнем листе пишется «Окончание приложения ...». В случаях, когда приложение представляет один документ с общим заголовком, то «Продолжение приложения ...» не пишется, просто нумеруются страницы документа.

5. ПОРЯДОК АТТЕСТАЦИИ И ЗАЩИТЫ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Законченная и полностью оформленная курсовая работа не позднее чем за две недели до начала экзаменационной сессии, загружается в личный кабинет для проверки руководителем и предварительной оценки.

Курсовая работа должна иметь титульный лист, имеющий штрих код, который можно скачать в личном кабинете. Титульный лист крепится к основному тексту курсовой работы в формате скан-копии (см. Приложение А).

Курсовая работа подлежит проверке на наличие заимствований в установленном порядке. В представленной курсовой работе допускается заимствование в объеме не более 40%. Оригинальность текста курсовой работы должна составлять не менее 50%. При уменьшении объема заимствования, ниже установленного, допускается увеличение объема цитирования. При этом оригинальность курсовой работы должна соответствовать установленным требованиям.

Руководитель проверяет работу (в том числе на объем заимствований) и при условии законченного правильного оформления и положительной оценки

содержания и соответствия требованиям к объему заимствований дает по ней письменное заключение, выставляет предварительную оценку и допускает работу к защите. Типовые критерии и индикаторы оценивания курсовой работы представлены в Приложении Г.

Работа, не отвечающая установленным требованиям, возвращается для доработки с учетом сделанных замечаний и повторно загружается в личный кабинет в срок, указанный руководителем, но до начала экзаменационной сессии (по заочной форме – до зачета/экзамена по соответствующей дисциплине).

Защита курсовых работ может проводиться как на учебных занятиях, так и в ходе консультаций или специально отведенное в расписании время.

На защите необходимо показать не только знание темы, но и степень овладения научным методом мышления, логическим, динамичным, структурным и/или статистическим анализом исследуемых проблем, способность к самостоятельному научному труду, умение четко и ясно излагать свои мысли и выводы. Также важна способность показать сформированное и обоснованное личное мнение как результат проведенного авторского исследования.

Формой аттестации студента по курсовой работе является дифференцированный зачет («отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»). Оценка за курсовую работу выставляется руководителем по результатам защиты в ведомость.

При оценке курсовой работы учитываются:

- содержание устного доклада студента;
- актуальность раскрытия темы
- теоретический уровень и самостоятельность в постановке вопроса;
- связь вопросов теории с практикой;
- использование в работе новейшей литературы, зарубежного опыта;
- наличие цифрового материала, расчетов таблиц, иллюстраций и т.п.;
- обоснование выводов, рекомендаций, предложений и т.п.;
- качество оформления работы;
- обоснованность ответов на вопросы преподавателя.

Студент, не представивший в установленный срок курсовую работу или не защитивший ее по неуважительной причине, считается имеющим академическую задолженность.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Образец титульного листа



МОСКОВСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ С.Ю. ВИТТЕ

Факультет Управления

Кафедра Рекламы и человеческих ресурсов

Направление подготовки/специальность Управление персоналом

КУРСОВАЯ РАБОТА

по дисциплине Стратегическое и оперативное управление персоналом

Студента

(фамилия, имя, отчество)

На тему:

(тема работы)

Руководитель
работы

(ученая степень, звание, фамилия и инициалы)

Пример структуры и оформления курсовой работы

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
Глава 1. Кадровая политика как элемент корпоративной стратегии: теория и методология	8
1.1. Место и роль кадровой политики в корпоративных стратегиях: модели и теории	8
1.2. Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами: общее и особенное	16
Глава 2. Парадигмы и приоритеты кадровой политики в условиях «новой» экономики	23
2.1. Принципы, элементы и детерминанты кадровой политики в условиях цифровизации	23
2.2. Механизм кадровой политики и его эффективность в реализации корпоративных стратегий	31
Заключение	39
Список литературы	42
Приложение	

Введение

Актуальность темы исследования

Неустойчивое и волатильное состояние современного мира свидетельствует о наличии противоречия между экономическим развитием и экономическим ростом как парадоксов и разногласий между содержанием и формой, между использованными ресурсами и экологией, между человеческим и искусственным интеллектом. В таких условиях энтропии и коллапсов главным фактором сохранения стабильности, конкурентоспособности и эффективности организации является качественный кадровый состав, который формируется в результате разработки и внедрения оптимальной кадровой политики предприятия. Проблема формирования кадровой политики актуальна в новых, рискованных, динамично меняющихся условиях инновационного развития и тотальной цифровизации, потому что:

а) в теоретическом плане, несмотря на то, что имеется большое количество исследований по обозначенной проблеме, мотивационным фактором на дальнейшие теоретические изыскания и проработки является новая гибридная среда, меняющая трудовые связи, самого человека, высокий уровень информационного давления, усложненная комбинаторика рынка труда и кадрового состава (поколения X, Y, Z, A), особенности мышления и мотивации современных специалистов, в связи с чем эффективная кадровая политика должна быть настроена на использование адекватного кадрового состава по отношению к новым вызовам и ситуациям на рынке и в обществе, стрессо-устойчивого, коммуникабельного и компетентного персонала.

б) в практическом плане кадровая политика используется как способ достижения целей компании, как инструмент организации более эффективных процессов для повышения конкурентоспособности и устойчивого получения дохода, прибыли. В этой связи современный бизнес стремится привлечь образованных, высококвалифицированных, свободно мыслящих, активных и инициативных работников, способных к самопожертвованию, самоотверженности и

корпоративной преданности.

в) в политико-экономическом и социальном плане новая кадровая политика решает задачи управления человеческими ресурсами, управления человеческим капиталом, изменения стратегий и тактических действий по управленческой деятельности в соответствии с динамикой рынка труда, изменяющимися социально-экономическими условиями труда и занятости, современной философией бизнеса, внедрением новых технологий и механизмов стимулирования персонала, адаптации и оптимизации кадров.

Для специалиста по управлению персоналом это важно потому, что, исследуя научно-методические основы кадровой политики, управления человеческими ресурсами, следует сформировать собственное видение проблемы (иметь основу и гибкость в восприятии новых достижений НТП) и компетенции при выявлении специфических черт, тенденций и рисков для управления кадрами по отраслям, сферам деятельности, кросс-культурным формированиям, корпорациям, компаниям и бизнес-структурам. Выбор именно этой проблемы связан с возросшим значением (в новых условиях) корпоративных стратегий (мультимодального роста, целевой конкурентоспособности, инновационных (голубых, бирюзовых компаний), инвестиционных, диверсификационных, гибридно-организационных, культурно-этических, цифровизационных) для выстраивания социально-экономических, трудовых и кадровых отношений на уровне национальной системы, отраслей и конкретных предприятий.

Степень научной разработанности темы

Теоретические аспекты кадровой политики применительно к существующим в России формам и методам организации трудовой деятельности и трудовых отношений рассматриваются Ю.Г. Одеговым С.А. Карташовым, М.Г. Лабаджяном в исследовании «Кадровая политика и кадровое планирование».² В монографии «Кадровая служба и управление персоналом организации: Практическое пособие кадровика» Анисимов В.М. выделяет вопросы реализации кадровой политики и осуществления кадровой работы в государственных органах, организациях

² Одегов Ю.Г., Карташов С.А., Лабаджян М.Г. Кадровая политика и кадровое планирование. В 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Юрайт, 2017. 202 с.

различных организационно-правовых форм собственности.³ Н.И. Архипова С.В. Назайкинский, О.Л. Седова в монографии «Современные проблемы управления персоналом» исследуют современных проблем управления персоналом, анализируют влияние современного рынка труда, миграционных процессов, распространения новых форм занятости населения на трансформацию управления персоналом в организациях.⁴ Н.Б. Грошева, О.Н. Кирилина в статье «Управление персоналом в контексте социально-экономического кризиса» решают основную задачу по сохранению персонала и поддержанию его трудоспособности и мотивации.⁵ Научно-методические подходы к построению кадровой политики, направления формирования кадрового потенциала, управления персоналом и кадровыми рисками, направления подготовки кадров в условиях цифровизации, выбора корпоративных и кадровых стратегий исследуют ученые Н.А. Абуева, А.А. Борзунов, А.П. Егоршин, А.Я. Кибанов, Ю.Г. Одегов, О.Е. Устинова, Щёкин Г.В и др.

Объект исследования – кадровая политика как элемент корпоративной стратегии.

Предмет исследования – особенности формирования и реализации кадровой политики в организации в условиях цифровизации экономики (на примере).

Цель курсовой работы – выявление, оценка и осмысление специфики, рисков, изменений в подходах к проектированию, организации и управлению человеческими ресурсами посредством кадровой политики как элемента корпоративной стратегии организации (на примере).

Достижению поставленной цели соответствует решение следующих исследовательских задач:

1. Обобщить теоретические подходы, раскрывающие место и роль кадровой политики в корпоративных стратегиях, в системе управления человеческими ресурсами.

³ Анисимов В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации: Практическое пособие кадровика. М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2003. 704 с.

⁴ Архипова Н.И., Назайкинский С.В., Седова О.Л. Современные проблемы управления персоналом: монография. М.: Проспект. 2018. 160 с.

⁵ Грошева Н.Б., Кирилина О.Н. Управление персоналом в контексте социально-экономического кризиса // Бизнес-образование в экономике знаний. 2020. №2 (16). С. 33-35.

2. Обобщить общее и специфичное понятий кадровая политика, корпоративная стратегия, человеческие ресурсы, управление персоналом, стратегия управления человеческими ресурсами.
3. Выявить принципы, элементы и детерминанты кадровой политики в условиях цифровизации.
4. Описать механизм кадровой политики.
5. Оценить эффективность кадровой политики как элемента реализации корпоративных стратегий организации.
6. Проанализировать особенности проектирования кадровой политики в изменяющихся условиях функционирования бизнеса в различных отраслях, предприятиях и компаниях.

Теоретико-методологической основой исследования является совокупность теоретических концепций (управления человеческими ресурсами, интеллектуальным потенциалом и капиталом, корпоративными стратегиями, внедрения риск- и HR-менеджмента), моделей (закрытой и открытой кадровой политики, по этапам развития, стратегическим задачам, под влиянием внешних и внутренних факторов), научных принципов (системности, комплексности, своевременности, объективности, адекватности, гибкости, новизны, эффективности), общенаучных и специфических методов и методик. Решение поставленных задач осуществлено с помощью методов индукции и дедукции, анализа и синтеза, абстракции и конкретизации, аналогий, наблюдения, экспертного, логического, монографического, экономико-статистического и социологического методов.

Эмпирическая основа исследования включает научные публикации, статистические сборники (социально-экономического, демографического развития) по странам, отраслям и сферам деятельности, отчеты и сайты предприятий, интернет-ресурсы.

Практическая значимость исследования связана с предлагаемым подходом к оценке кадровой политики как элемента корпоративной стратегии, что в условиях цифровой трансформации подтверждается актуальностью и обоснованностью

выводов и предложений для повышения качества прогнозов и программ эффективности труда, управления персоналом, рисками и корпоративными системами в различных экосистемах, компаниях и отраслях.

Апробация работы проводилась в рамках _____ Международной научно-практической конференции студентов и аспирантов «Трансформация общества в эпоху пандемий: проблемы и пути их решения» (23 апреля 2021 г.). На рассмотрение научного сообщества была представлена научная статья «_____».

Структура курсовой работы включает введение, две главы по два/три параграфа, заключения, списка литературы, приложений (если есть).

1. Кадровая политика как элемент корпоративной стратегии: теория и методология

1.1. Место и роль кадровой политики в корпоративных стратегиях: модели и теории

Современная постиндустриальная экономика (наукоемкая, цифровая, зеленая, экологическая, противоречивая, глобализированная и протекционистская) характеризуется широкомасштабной реализацией интеллектуальной деятельности (научно-технических разработок, творчества и инноваций). Человеческий капитал, который сохраняет приоритетное место в системном процессе формирования инновационной экономики, в сочетании с новыми инновационно-информационными явлениями и ситуациями приобретает особое значение, меняется и требует дополнительной оценки и поддержки. В каждом суверенном государстве в центре построения отношений и связей находится человек, человеческий капитал, пользующийся национальным языком и национальной валютой.⁶ В Российской Федерации модернизация экономики, общественно-политической системы начинается с человеческого капитала на основе всеобщего осознания и конституционного признания ценности человека, увеличения и ускорения инвестиций в культуру, образование, науку, здравоохранение, воспитание и безопасность населения.

В глобальном масштабе, на микро- и макроуровнях кадровая политика демонстрирует объективную логику, отражает уровень развития системы, определяет совокупные и частные потребности и возможности общества, бизнеса и государства удовлетворять нужды граждан и страны на всех институциональных и социально-экономических уровнях (повышение профессионализма кадров с учетом закономерностей развития кадровых процессов, в зависимости от характера и уровня общественного, политического и экономического строя).⁷ Кадровая политика как основное направление организации социума, действенный рычаг

⁶ Егоршин А.П. Основы управления персоналом. Учеб. пособие. М.: Инфра-М. 2020. 352 с.

⁷ Грошева Н.Б., Кирилина О.Н. Управление персоналом в контексте социально-экономического кризиса // Бизнес-образование в экономике знаний. 2020. №2 (16). С. 33-35.

управления, меняющим весь ход общественного развития, состоит из многообразия политических элементов по различным областям социального управления: 1) демографической политики; 2) научной, образовательной и профессионально-трудовой политики; 3) политики развития рынка труда и сбалансированной занятости; 4) политики цифровизации труда и кадров; 5) политики стимулирования труда и заработной платы.⁸

Кадровая политика воспринимается обществом как составной частью управления и функционирования государства, в котором все происходящие политические изменения отражаются в законах, постановлениях, методах и механизмах подбора кадров.⁹ Сравнивая положительные и отрицательные составляющие элементы, сложности и проблемы кадровой политики, некоторые исследователи считают необходимым рассматривать их в веберовском понимании как «идеальные» факторы, оценку которых можно производить на базе выявления и изучения векторов общественного развития.¹⁰ Определяя компоненты политики, М. Вебер выделяет, во-первых, наличие властвующих субъектов, осуществляющих власть, во-вторых, наличие подвластных лиц над кем осуществляется власть, в-третьих, нормы властвования (правила, процедуры), в-четвертых, санкции за нарушение норм и вознаграждение за их выполнение требований. В практической управленческой работе стратегические кадровые решения могут быть полезными в тактической и оперативной перспективе, но могут оказаться провальными, проигрышными в масштабе реализации долгосрочных целей. Основные формулировки понятия «кадровая политика» представлены в таблице 1 (расширенная таблица в приложении 1). Несмотря на различия в полноте, емкости и масштабности определений, объединяющим и отражающим сущность кадровой политики является конкретное управленческое воздействие на определенную группу людей, осуществляющих свою трудовую деятельность на предприятии; тесная связь воздействия с целями и задачами организации; стимулирующее,

⁸ Архипова Н.И., Назайкинский С.В., Седова О.Л. Современные проблемы управления персоналом: монография. М.: Проспект. 2018. 160 с.

⁹ Чеботарь Ю.М. Корпоративное управление: монография. М.: Автономная некоммерческая организация «Академия менеджмента и бизнес-администрирования», 2017. 136 с.

¹⁰ Нефедов В.А. Кадровая политика как фактор национальной безопасности: региональный аспект / Автореферат диссертации кандидата политических наук. Ростов-на-Дону:С-КАГС. 2009. 24 с.

побуждающее, координационно-регулирующее влияние управления в отношении рационального использования трудовых ресурсов.

Таблица 1 – Интерпретация понятия «кадровая политика»¹¹

Ученые	Понятие	Год
Пархимчик Е.П.	Кадровая политика организации – это сформулированные руководством организации (устно или письменно) видение, принципы, приоритеты, нормы, правила поведения в отношении кадров, обязательные для всех участников процесса управления персоналом с целью достижения стоящих перед организацией стратегических целей с учетом постоянно изменяющихся внутри организационных условий и требований внешней среды.	2011
Кибанов А.Я.	Кадровая политика организации -- это основа формирования стратегии управления персоналом.	2012
Шаталова Н.И.	Кадровая политика – это главное направление работы с кадрами, основанное на совокупности принципов, методов, набора правил и норм в области работы с персоналом, требующих осознания и точной формулировки.	2013
Строительева Т.Г.	Кадровая политика - деятельность, направленная на создание трудового коллектива, способствующего максимально эффективному совмещению цели и приоритетов организации и работников. Административный, организационно-экономический, социально-экономический подходы к определению кадровой политики.	2014
Валькович О.Н.	Кадровая политика – это деятельность предприятия по формированию трудового коллектива, наилучшим образом способного совмещать и применять цели и приоритеты предприятия и работников.	2016
Одегов Ю.Г., Карташов С.А.	Кадровая политика — это совокупность концепций, теорий, принципов, положений, требований и мер по организации целостной системой работы с персоналом, обуславливающей конкурентоспособность предприятия, объединяющей различные формы, методы и модели кадровой работы и нацеленной на создание сплоченного, ответственного и высокопроизводительного коллектива, адекватно реагирующего на постоянно меняющиеся требования внешней и внутренней среды.	2017
Вукович Г.Г.	Кадровая политика – это совокупность принципов, методов, приемов и форм воздействия на трудовой коллектив на основе процессов, формирующих эффективную систему управления персоналом, обеспечивающую преимущественное инновационное развитие организации и координацию интересов работников и потребностей предприятия. Кадровая политика характеризуется одновременно как процесс и структура, представляется в статике и динамике, на основе вещественных и личных факторов труда и производства.	2018
Скворцова В.А.	Кадровая политика – целостная стратегию работы с персоналом, призванную обеспечивать высокое качество кадров.	2020
Егоршин А.П.	Кадровая политика - основа всей кадровой работы, включает типы власти в обществе, стиль руководства, концептуальные кадровые документы, принципы работы с персоналом.	2020

Динамичная и рисковая внешняя среда создает условия, в которых

¹¹ Таблица 1 составлена автором на основе научных концепций указанных авторов.

развивается бизнес, изыскивая возможности для повышения стратегической устойчивости, конкурентоспособности и эффективности. Активным ресурсом и элементом предпринимательского потенциала предприятия являются кадры, персонал, которые своим трудом, мотивацией и активностью обуславливают рост производительности и эффективности бизнеса. Для управления кадрами используется кадровая политика, являющаяся ядром системной работы с человеческими ресурсами, совокупностью целей и принципов, которые определяют направление и содержание взаимодействия менеджмента с персоналом.¹² Реализуя цели и задачи управления человеческими ресурсами, трудом и персоналом, менеджмент расширяет возможности предприятия, адекватно реагируя на изменяющиеся условия, ситуации, требования рынка.¹³

К основным характеристикам кадровой политики организации относятся стратегическая направленность и связь со стратегией развития организации; планирование и ориентация на долгосрочную перспективу; формальное и неформальное признание важности и значимости персонала; философия фирмы в отношении специалистов; система взаимосвязанных функций и процедур по работе с персоналом. Валькович О.Н. и Лагерева К.А. считают, что процесс работы с кадрами должен кратчайшим путем привести к желаемому результату в отношении любой проблемы или вопроса в кадровой сфере. Главной задачей руководителя в сфере кадровой работы является максимальное использование возможностей персонала.¹⁴

Правильно выбранная кадровая стратегия, соответствующая целям, ситуации и времени, обеспечивает своевременное пополнение компании кадрами для бесперебойного функционирования производства; стабилизацию коллектива по интересам персонала; использование рабочей силы по квалификации и в соответствии со специальной подготовкой.¹⁵ Грошева Н.Б., Кирилина О.Н.

¹² Савченко М.С., Гримашевич О.Н. Проблемы управления персоналом на предприятиях в условиях удаленной работы // Парадигмы управления, экономики и права. 2020. № 2 (2). С. 26-31.

¹³ Грошева Н.Б., Кирилина О.Н. Управление персоналом в контексте социально-экономического кризиса // Бизнес-образование в экономике знаний. 2020. №2 (16). С. 33-35.

¹⁴ Валькович О.Н., Лагерева К.А. Кадровая политика как стратегия управления персоналом // Символ науки. 2016. № 12-1 (21). С. 55–57.

¹⁵ Золотарева Г.М., Смагина М.Н. Теоретико-методические основы менеджмента в современной организации:

отмечают важность выбора механизма взаимодействия с работником в зависимости от ряда факторов: заинтересованности и желания сохранить работника на перспективу; понимания ценности человеческого капитала в компании и рентабельности вложений в человеческий капитал; готовности к судебным разбирательствам по проблемам труда; уверенности в наличии свободных денежных ресурсов.¹⁶

Разные аспекты кадровой политики организации исследовали в своих работах многие авторы, в частности, Кибанов А.Я., Егоршин А.П., Ильяшенко В.В., Одегов Ю.Г., Битяков К.С. Ученые подчеркивают, что кадровая политика должна объединять в себе взаимодействие всего спектра условий и мероприятий, влияющих на деятельность и развитие предприятия, т.е. финансовую, техническую, коммерческую и инновационную деятельность. Обобщая различные точки зрения, отметим, что в широком смысле, кадровая политика представляет собой систему норм и правил, приводящих человеческие ресурсы в соответствие, к балансу с долгосрочной стратегией предприятия. Вывод вполне согласуется с позицией, что кадровая политика – это «система осознанных и определённым образом сформулированных правил и норм». Далее _____

кадровый аспект: монография. Тамбов: ООО «Консалтинговая компания Юком», 2016. 130 с.

¹⁶ Грошева Н.Б., Кирилина О.Н. Управление персоналом в контексте социально-экономического кризиса // Бизнес-образование в экономике знаний. 2020. №2 (16). С. 33-35.

2. Парадигмы и приоритеты кадровой политики в условиях «новой» экономики

2.1. Принципы, элементы и детерминанты кадровой политики в условиях цифровизации

Цифровая экономика представляет собой экономический уклад перехода на качественно новый уровень применения информационно-телекоммуникационных технологий в разнообразных сферах социально-экономической деятельности. Ключевыми элементами цифровой экономики принято считать электронную коммерцию, электронный банкинг, электронные платежи, интернет-рекламу, интернет-контент. Становление информационно-цифрового общества, развитие информационных сетей, виртуализация компаний, внедрение технологий блокчейн требуют изменений в системе экономических отношений, кадровый потенциал, обладающий необходимыми компетенциями в условиях постоянно растущей цифровизации всех сфер экономики, что может стать главным источником роста производительности труда и конкурентоспособности экономических субъектов РФ и национальной экономики.

Трансформация кадровой политики предприятия является необходимым и неизбежным процессом в связи с переходом к тотальной цифровизации во всех сферах общественной деятельности. Создание инфо-коммуникационной кадровой платформы, включающей технологическую, правовую, финансовую составляющие, систему управления знаниями и технологиями, обеспечит рост эффективности деятельности предприятий. Кадровая политика в условиях цифровизации определяется пятью базовыми направлениями: нормативное регулирование, кадры и образование, формирование исследовательских компетенций и технических заделов, информационная инфраструктура и информационная безопасность. Эксперты обращают внимание на то, что степень исследованности проблемы использования кадрового потенциала в условиях цифровизации не соответствует значимости проблемы, находящейся на стадии обсуждения и разработки пробных программ подготовки кадров.

Для экономики страны характерен острый дефицит специалистов необходимого профиля и требуемой квалификации, ведущий к серьезным социальным трудностям. В связи с цифровизацией проявляется парадокс производительности информационных технологий, то есть тенденция, выявленную в 1987 г. профессором Массачусетского технологического института Робертом Солоу. Сущностью модели является демонстрируемая компьютеризацией неспособность повысить производительность труда. Солоу Р. подчеркивал, что признаки наступления компьютерной эпохи прослеживаются везде, кроме статистики производительности.¹⁷ Проявление парадокса продолжается и в современной ситуации и трактуется как необходимость разработки специальных образовательных принципов и программ, базирующихся на применении цифровых технологий. В приложении 14 собраны задачи государства по ускорению процессов цифровизации для повышения конкурентных преимуществ предприятий.

Развитие цифровой экономики повышает требования к HR-менеджерам, снимая с них часть работы и передавая ее информационным системам. Технология Big-data вносит изменения в использовании информации HR-отделами, развивая новые компетенции персонала. Эксперты подчеркивают важность оценки и корректировки качества коммуникаций и психологического состояния сотрудников в условиях цифровизации.

На основе компетенций специалистов в условиях цифровизации Кельчевская Н.Р. выделяет основные направления для развития:

- 1) цифровые навыки и знания (базовая цифровая грамотность, аналитика данных, машинное обучение, искусственный интеллект, программирование, архитектура ИТ-систем, кибербезопасность);
- 2) навыки и знания для нивелирования рисков волатильности и неопределенности будущего (адаптивность, критическое и системное мышление, умение справляться со стрессом, управление изменениями, бизнес-планирование, способность к самообучению в соответствии с концепцией «lifelong learning»);
- 3) навыки и знания, помогающие справляться с большим потоком информации,

¹⁷ Solow R.M. Technical Change and the Aggregate Production Function //The Review of Economics and Statistics. Aug., 1957. Vol. 39. No. 3. P. 312–320.

включая базовые навыки программирования, поиска, обработки и анализа информации, информационную гигиену, медиаграмотность, а также управление вниманием;

4) навыки и знания, определяющие высокие коммуникационные способности для эффективного межличностного взаимодействия (социализация, умение работать в команде, сотрудничество, навыки самопрезентации, навыки деловых переговоров);

5) навыки и знания, которыми не могут овладеть машины (эмпатия и эмоциональный интеллект, креативность и нестандартное мышление, творчество и интуитивное предвидение, управление роботизированными процессами).¹⁸

Цифровизация российской экономики требует от работодателей кардинального изменения управленческого менталитета. Особую ценность имеет персонал, способный быстро адаптироваться к изменениям, желающий учиться и переучиваться, обладающий правовой, финансовой, гражданской грамотностью, коммуникативностью, имеющий и другие важные и нужные компетенции и умения. При подборе персонала в крупные развивающиеся организации требуются гибкие, способные к быстрому обучению и получению новой информации сотрудники.¹⁹

Повышается востребованность кандидатов с опытом и различными навыками цифровизации, инновационной активностью и творческими задатками, что делает специалистов уникальными на рынке. Для работодателей важен релевантный опыт работы соискателя, наличие высшего образования, знание иностранного языка. При устройстве на работу, кроме имеющихся знаний, будущий сотрудник оценивается по коммуникативно-информационным навыкам, способности быстро переучиться, освоить большой объем информации в сжатые сроки. Преимуществом обладают кандидаты, готовые подстраиваться под изменения конъюнктуры рынка, не имеющие проблем с принятием нестандартных решений. Стоит особенно выделить, акцентировать то, что получать новые навыки сотрудникам необходимо независимо от сферы деятельности и отрасли.²⁰

¹⁸ Кельчевская Н.Р., Ширинкина Е.В. Региональные детерминанты эффективного использования человеческого капитала в цифровой экономике // Экономика региона. 2019. Т. 15, вып. 2. С. 465-482.

¹⁹ Круглов Д.В., Круглова О.Д. Особенности кадрового обеспечения в условиях цифровизации // Лидерство и менеджмент. 2019. №4. с. 479-486.

²⁰ Иванова Н.М., Серебренников С.С., Фролова В.Ю. Кадровое обеспечение инновационной деятельности в

Как инструмент влияния на работников кадровая политика в система управления персоналом использует совокупность приемов, методов, технологий организации работы с персоналом. Объектами системы управления персоналом являются: работники; рабочие группы; трудовой коллектив. Субъектами системы управления персоналом являются функциональный и линейный управленческий персонал.²¹ В приложении 7 представлена детализация принципов формирования кадровой политики предприятия по уровням управления (на основании разработок Кибанова А.Я., Ивановской Л.В.). В связи с тем, что целью кадровой политики должно стать повышение конкурентоспособности кадров и компании в целом, управление человеческими ресурсами становится комплексной задачей для руководства всех уровней, в том числе и службы управления персоналом. Это обусловлено общей проблематикой, так как руководителям нужно правильно оценить поведение подчиненных и находить способы реализации стратегии организации. Разрабатывая собственную кадровую политику, каждая организация должна увязать ее с общей социально-экономической стратегией развития. По словам эксперта Овчаренко А., цифровые технологии продолжают развиваться, цифровых устройств и технологий будет больше, роботы будут выполнять сложные и физически тяжелые функции, которые ранее выполнял сотрудник.²² Человек — профессионал сохранит свою роль в решении интеллектуальных задач, так считает Филатова О. (вице-президент по персоналу Mail.Ru Group) и отмечает, что использование искусственного интеллекта при подборе персонала снижает стоимость подбора и сроки закрытия вакансии, повышает спрос на продукцию для HR для прогнозирования причин выбытия, ухода сотрудников, определения вероятности прохождения испытательного срока при приеме на работу.²³

Основные, специфические и частные принципы кадровой политики представлены в таблице 5.

условиях цифровизации // Инновации и инвестиции. 2020. №9. С. 3-7.

²¹ Чеботарь Ю.М. Корпоративное управление: монография. М.: Автономная некоммерческая организация «Академия менеджмента и бизнес-администрирования», 2017. 136 с.

²² Овчаренко Ю. Для цифровой трансформации нужны дирижеры. URL: https://www.cnews.ru/reviews/rynok_ituslug_2016/interviews/yurij_ovcharenko_2

²³ Сферы, где много интеллектуального труда, роботы не займут URL: <https://www.hse.ru/success/filatova/>

Таблица 5 – Принципы кадровой политики в условиях цифровизации²⁴

Группы принципов кадровой политики	Принципы кадровой политики
1. Базисные	Системность, комплектность, научность, эффективность, гибкость, законность, целенаправленность, последовательность, методичность, гуманность, открытость, равенство возможностей, командное единство, горизонтальное сотрудничество, правовая и социальная защищенность;
2. Специфические	Стратегическая направленность, экономическая обоснованность, профессионализм и компетентность, оптимизация и уникальность кадрового потенциала, комплексность и корректность оценки, комплиментарность управленческих ролей, соотносительность, преемственность, компенсация и сочетаемость требований, инновационная активность, партисипативность;
3. Частные	Соответствия деятельности кадровых служб задачам кадровой политики, сбалансированности элементов кадровой политики, полноты осуществления процессов найма, подбора, расстановки, подготовки, переподготовки кадров, регулярной оценки состояния и эффективности управления кадрами и отношениями в коллективе.

Далее _____

В результате оценки должны быть получены экспертные результаты по уровням кадровых рисков; значимости (рейтинг) выявленных факторов кадровых рисков— профиль кадровых рисков; значения показателей состояния факторов кадровых рисков.²⁵

Таблица 20 — Количественная шкала оценки кадровых рисков

Описание градаций вероятности	Числовое значение вероятности
1. Очень высокая критическая	0,8 - 1,0
2. Высокая	0,64 - 0,79
3. Средняя	0,37 - 0,63
4. Низкая	0,20 - 0,36
5. Очень низкая	0 - 0,19

Источник: разработки Тимохиной О.А., Власовой Т.А.

Эксперты Данилина Е.И., Коргова М.А. и Тимохина О.А. предлагают интегральную оценку каждого кадрового риска рассчитывать по формулам:

²⁴ Источник: составлено автором на основании разработок В.А. Сворцовой, А.Я. Кибанова

²⁵ Митрофанова А.Е. Классификация кадровых рисков в системе управления персоналом организации // Вестник ГУУ. 2013. №7. С. 228-232.

где X_i — оценка результата (величины последствий) от проявления кадрового риска;

X_{ik} — оценка результата (величины последствий) от проявления риска субъектом оценки (экспертом);

k — номер субъекта оценки (эксперта) — (от 1 до n);

где Y_i — оценка вероятности проявления кадрового риска;

Y_{ik} — оценка вероятности проявления риска субъектом оценки (экспертом);

где R_i — уровень риска.

Заключение

На основании проведенного исследования были сделаны выводы и обоснованы предложения по формированию кадровой политики:

1. Кадровая политика является целенаправленной деятельностью по созданию трудового коллектива, совокупностью принципов, методов, приемов и форм воздействия на персонал для формирования эффективной системы управления, преимущественного инновационного развития организации и координации интересов, потребностей и результатов на уровне работников и предприятия. Место кадровой политики как ядра управления компанией и основная роль в формировании кадрового потенциала, проявляются в динамично развивающемся компетентностном и профессиональном плане для обеспечения реализации целей предприятия. Кадровая политика в системе управления человеческими ресурсами формируется на стратегическом уровне управления высшим руководством совместно с руководителем кадровой службы (лицом, ответственным за организацию кадровой работы).

2. В методологическом плане кадровая политика разрабатывается с учетом особенностей корпоративной стратегии и культуры организации, что положительно влияет на успешность проведения задуманных мероприятий. К принципам кадровой политики относятся базисные, специфические и частные. Базисные принципы включают системность, комплектность, научность, эффективность, гибкость, законность, методичность, гуманность, открытость, равенство возможностей, командного единства, горизонтального сотрудничества, правовую и социальную защищенность. К составным элементам кадровой политики относятся правовые и политические компоненты занятости, оплаты труда, обучения, социально-культурного уровня, трудовых отношений и поддержки благосостояния и устойчивости работников. Детерминантами (факторами, обуславливающими явление) кадровой политики являются правовые, конкурентные, рыночные, информационные, образовательные, мотивационные, социальные, организационные, финансово-экономические, личностно-типологические, психологические, связанные с этапами жизненного цикла компании, стилем

управления, репутацией, имиджем, организационной и корпоративной культурой. Механизм реализации кадровой политики эксперты является системой планов, норм и нормативов, организационных, административных, социальных, экономических и других мер для решения кадровых проблем и удовлетворения потребностей организации в персонале.

Далее _____

Список литературы

1. Абуева Н.А. Стратегия корпоративного управления // Россия: тенденции и перспективы развития. 2018. №13-2. С. 14-18.
2. Архипова Н.И., Назайкинский С.В., Седова О.Л. Современные проблемы управления персоналом: монография. М.: Проспект. 2018. 160 с.
3. Бадалова А.Г., Москвитин К.П. Управление кадровыми рисками хозяйствующих субъектов // Вестник Евразийской науки. 2018. №4. С. 1-10.
4. Биктяков К.С. Управление персоналом // Вестник РЭА им. Г.В. Плеханова. 2017. №4 (94). С. 03-97.
5. Войтикова М.А. Психологические детерминанты эффективного управления кадровой работой научной организации / Автореферат диссертации кандидата психологических наук. М.: МИРЭА. 2020. 24 с.
6. Вукович Г.Г., Никитина А.В. Кадровая политика как инструмент управления персоналом // Общество: политика, экономика, право. 2018. №1. С. 1-5.
7. Егоршин А.П. Основы управления персоналом. Учеб. пособие. М.: Инфра-М. 2020. 352 с.
8. Жданкин Н.А. Как мотивировать персонал на реализацию эффективной стратегии // Стратегический менеджмент. 2020. N 2. С.122–130.
9. Коновалова О.В., Морозова И.В., Козлова Е.Г. Управление кадровыми рисками хозяйствующего субъекта в условиях цифровизации общества // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2020. № 2. С. 68-75.
10. _____
11. Кадровая политика: формирование, оценка и решение проблем. URL: <https://www.gd.ru/articles/9224-kadrovaya-politika>
12. _____
13. Human resource management in the context of coronavirus (COVID-19) // SIGMA: Creating Change Together. First edition, 2020. 17 p.
14. Далее _____

ПРИЛОЖЕНИЕ

Приложение А

Место стратегии управления персоналом в общей стратегии компании



Образец заявления на выбор темы курсовой работы

Заведующему кафедрой
Рекламы и человеческих ресурсов

от студента (ки) ____ курса
_____ формы обучения
факультета _____
профиль программы _____
_____ (ФИО)

Тел.: _____

ЗАЯВЛЕНИЕ

Прошу Вас утвердить мне тему курсовой работы _____

по дисциплине _____

Контактный телефон: _____

Электронная почта: _____

Дата _____

Подпись _____

«СОГЛАСОВАНО» _____ *Заведующий кафедрой Рекламы и
человеческих ресурсов*

« ____ » _____ 202 ____ г.

ПОРЯДОК

проверки курсовой работы на уровень заимствований

➤ Руководитель работы обязан проверять и оценивать степень самостоятельности выполнения студентом курсовой работы.

➤ Самостоятельность выполнения работы оценивается по доле текста, расцениваемого как некорректное заимствование.

➤ Заимствование определяется как использование в курсовой работе, под видом самостоятельной работы, чужого опубликованного текста из материалов, опубликованных любым способом, в том числе, ранее выполненных и защищенных работ:

а) без полной ссылки на источник;

б) со ссылками, но, когда объем и характер заимствований ставят под сомнение самостоятельность выполненной работы.

Неправомерные заимствования могут осуществляться в двух видах:

- дословное воспроизведение чужого текста,

- парафраза – изложение чужого текста с заменой слов и выражений без изменения содержания заимствованного текста.

➤ В представленных студентами текстах курсовой работы допускается наличие объема заимствования не более 40% всего текста работы (независимо от раздела). Оригинальность всей работы при этом не должна быть ниже 50%.

➤ Оценку степени самостоятельности выполнения студентом курсовой работы руководитель проводит путем анализа представленных студентом текстов; оценка заимствований из сетевых источников (Интернет) и электронной базы ВКР Университета проводится с использованием инструментов портала

«Антиплагиат.вуз».

ТИПОВЫЕ ИНДИКАТОРЫ КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КУРСОВОЙ РАБОТЫ:

Контролируемый элемент	Оцениваемые результаты	Показатель соответствия	Нормативные значения (баллы)	Оценка руководителя (баллы)
Наличие и оформление элементов содержательной части курсовой работы	Соответствие требованиям ГОСТ (справочно: например, ГОСТ 7.32.-2017)	полностью соответствует	20	
		соответствует с незначительными отклонениями	15	
		соответствует с существенными отклонениями	10	
		не соответствует	0	
Наличие во введении и корректность формулировок обязательных элементов	Знает: особенности количественного и качественного анализа рисков проектов на основе современных подходов к риск-менеджменту	полностью соответствует	20	
		соответствует с незначительными отклонениями	15	
		соответствует с существенными отклонениями	10	
		не соответствует	0	
Анализ актуальных источников информации и теоретического материала в соответствии с темой и целью, отраженных в первой главе КР	Знает: особенности количественного и качественного анализа рисков проектов на основе современных подходов к риск-менеджменту	полностью соответствует	20	
		соответствует с незначительными отклонениями	15	
		соответствует с существенными отклонениями	5	
		не соответствует	0	
Наличие цифрового материала, расчетов, таблиц и выводов по ним	Умеет: моделировать систему управления рисками при реализации инновационных программ и проектов Владеет: Навыками использования современных методов моделирования системы управления рисками	полностью соответствует	20	
		соответствует с незначительными отклонениями	15	
		соответствует с существенными отклонениями	10	
		не соответствует	0	
Аргументация и обоснованность выводов по главам КР в соответствии с предметом, описание уровня достижения цели и решения поставленных задач в заключении КР	Знает: особенности количественного и качественного анализа рисков проектов устойчивого развития на основе современных подходов к риск-менеджменту Умеет: моделировать систему управления рисками при реализации инновационных программ и проектов Владеет: Навыками использования современных методов моделирования системы управления рисками	полностью соответствует	20	
		соответствует с незначительными отклонениями	15	
		соответствует с существенными отклонениями	10	
		не соответствует	0	

Перевод баллов в четырехбальную шкалу

Оценка	Диапазон критерия оценивания
Отлично	от 85 до 100 баллов.
Хорошо	от 66 до 84 баллов;
Удовлетворительно	от 50 до 65 баллов;
Неудовлетворительно	49 баллов и менее

ТЕМАТИКА КУРСОВЫХ РАБОТ
по дисциплине

Стратегическое и оперативное управление персоналом

1. Адаптация персонала в условиях экзогенных факторов.
2. Анализ трудовой деятельности персонала на рабочем месте.
3. Взаимоотношения между HR-менеджером и линейными руководителями.
4. Интеграция бизнес-стратегий и стратегий обеспечения ресурсами.
5. Информационная система управления персоналом в организации.
6. Источники набора персонала в организации.
7. Кадровая политика организации и ее основные элементы.
8. Компоненты стратегии обеспечения ресурсами сотрудников.
9. Конфликты и коллективные переговоры в организации.
10. Критерии эффективной стратегии управления персоналом.
11. Новые тенденции на рабочем месте и цифровизация.
12. Обучение и развитие персонала в организации.
13. Основные концепции управления персоналом и их взаимосвязи.
14. Оценка работы персонала в организации.
15. Планирование и удовлетворение потребности в персонале.
16. Повышение эффективности бизнеса на основе стратегического управления персоналом.
17. Подходы к стратегическому управлению персоналом.
18. Правовые и этические вопросы в управлении персоналом.
19. Профсоюз и коллективные переговоры в организации.
20. Процесс отбора и отборочные тесты для работников организации.
21. Процесс управления эффективностью персонала в организации.
22. Разработка и реализация кадровых стратегий.
23. Разработка стратегии вознаграждения персонала.
24. Роль заработной платы в работе сотрудников организации.
25. Служебная аттестация персонала в коммерческой организации.
26. Современные методы мотивации персонала.
27. Стратегии повышения организационной эффективности.
28. Стратегии создания климата доверия персонала.
29. Стратегии управления знаниями в организации.
30. Стратегии управления корпоративной культурой в организации.
31. Стратегии управления персоналом в условиях внешних и внутренних детерминант.
32. Стратегия взаимоотношений с сотрудниками организации.
33. Стратегия обучения и развития персонала.
34. Стратегия организации обучения персонала.
35. Стратегия удержания персонала в организации.
36. Стратегия управления талантами в организации.
37. Типы стратегий управления персоналом.
38. Управление здоровьем персонала и безопасностью в организации.
39. Управление карьерой в организации.
40. Управление производительностью труда персонала.
41. Управление стрессом в коммерческой организации.
42. Функции управления персоналом в современных организациях.