

Подписано цифровой подписью: АНОО ВО
"СИБИТ"

Причина: Я утвердил этот документ
DN: ИИН ЮЛ=7707329152, E=uc@tax.gov.ru,
ОГРН=1047707030513, C=RU, S=77 Москва, L=г.
Москва, STREET="ул. Неглинная, д. 23",
O=Федеральная налоговая служба, CN=Федеральная
налоговая служба

УТВЕРЖДЕНО

Ректор

Родионов М. Г.

протокол от 27.08.2025 № 11

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)
«КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ»**

Уровень высшего образования: бакалавриат

Направление подготовки: 38.03.03 Управление персоналом

Направленность (профиль) подготовки: Управление персоналом организации

Квалификация (степень) выпускника: бакалавр

Формы обучения: очная, очно-заочная, заочная

Год набора (приема на обучение): 2025

Срок получения образования: Очная форма обучения – 4 года
 Очно-заочная форма обучения – 4 года 6 месяца(-ев)
 Заочная форма обучения – 4 года 6 месяца(-ев)

Объем: в зачетных единицах: 4 з.е.
 в академических часах: 144 ак.ч.

г. Омск, 2025

Разработчики:

Старший преподаватель, департамент очного обучения Ан
Ю. Н.

**Рецензенты:**

Кутлунин Е.А., заместитель генерального директора по персоналу и режиму АО «Омское машиностроительное конструкторское бюро», к.э.н.

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом, утвержденного приказом Минобрнауки от 12.08.2020 № 955, с учетом трудовых функций профессиональных стандартов: "Специалист по управлению персоналом", утвержден приказом Минтруда России от 09.03.2022 № 109н; "Специалист по процессному управлению", утвержден приказом Минтруда России от 17.04.2018 № 248н; "Консультант в области управления персоналом", утвержден приказом Минтруда России от 04.04.2022 № 197н; "Специалист по подбору персонала (рекрутер)", утвержден приказом Минтруда России от 09.10.2015 № 717н.

Согласование и утверждение

№	Подразделение или коллегиальный орган	Ответственное лицо	ФИО	Виза	Дата, протокол (при наличии)
1		Руководитель образовательной программы	Коваль О. И.	Согласовано	27.08.2025, № 11

Содержание

1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)
2. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы
3. Место дисциплины в структуре ОП
4. Объем дисциплины и виды учебной работы
5. Содержание дисциплины
 - 5.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий
 - 5.2. Содержание разделов, тем дисциплины
6. Рекомендуемые образовательные технологии
7. Оценочные материалы текущего контроля
8. Оценочные материалы промежуточной аттестации
9. Порядок проведения промежуточной аттестации
10. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины
 - 10.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы
 - 10.2. Профессиональные базы данных и ресурсы «Интернет», к которым обеспечивается доступ обучающихся
 - 10.3. Программное обеспечение и информационно-справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине
 - 10.4. Специальные помещения, лаборатории и лабораторное оборудование
11. Методические указания по освоению дисциплины (модуля)

1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)

Цель освоения дисциплины - формирование профессиональных компетенций, комплекса знаний и умений в области формирования и проведения эффективной кадровой политики, формирования стратегии управления персоналом и кадрового планирования учреждений, организаций и предприятий различных сфер деятельности

Задачи изучения дисциплины:

- формирование теоретических представлений о кадровой политике как основе управления кадровым составом современной организации;
- изучение и овладение основами методологии и методикой процесса разработки кадровой политики организации;
- рассмотрение содержания деятельности по кадровому планированию и выработка умений формирования планов различного уровня по работе с персоналом организации;
- ознакомление с условиями и факторами, влияющими на осуществление кадрового планирования в организации;
- овладение навыками практической деятельности в сфере управления персоналом с учетом требований кадрового планирования организации;
- развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств.

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Компетенции, индикаторы и результаты обучения

ПК-1 Способен осуществлять деятельность по определению потребности в трудовых ресурсах и обеспечению персоналом

ПК-1.1 Знает структуру организации и процесс определения кадровой потребности с целью обеспечения организации персоналом

Знать:

ПК-1.1/Зн1 Содержание, виды и направления кадровой политики организации

ПК-1.1/Зн2 Основы кадрового планирования в организации

ПК-1.1/Зн3 Порядок и методы определения перспективной и текущей потребности в кадрах

ПК-1.1/Зн4 Структуру и статьи расходов на персонал и методы их планирования

ПК-1.2 Умеет анализировать рынок труда и обосновывать выбор технологий поиска, привлечения, подбора и отбора персонала в соответствии со спецификой вакантной должности и требованиями трудового законодательства

Уметь:

ПК-1.2/Ум1 Собирать, анализировать и структурировать информацию об особенностях и возможностях кадрового потенциала организации

ПК-1.2/Ум2 Определять перспективную и текущую потребность в персонале

ПК-1.2/Ум3 Разрабатывать оперативный план работы с персоналом

ПК-7 Способен осуществлять деятельность по созданию и реализации инновационных проектов в области управления персоналом

ПК-7.1 Знает содержание инновационных проектов и особенности их разработки

Знать:

ПК-7.1/Зн1 Направления и элементы кадровой политики организации

ПК-7.2 Умеет разрабатывать инновационные проекты в области управления персоналом и обеспечивать их реализацию

Уметь:

ПК-7.2/Ум1 Анализировать успешные практики по изменению кадровой политики организации

ПК-7.2/Ум2 Планировать мероприятия по совершенствованию системы и технологий управления персоналом, применяемых в организации

3. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина (модуль) «Кадровая политика и кадровое планирование» относится к формируемой участниками образовательных отношений части образовательной программы и изучается в семестре(ах): Очная форма обучения - 4, Очно-заочная форма обучения - 4, Заочная форма обучения - 4.

Предшествующие дисциплины (практики) по связям компетенций:

Практикум по управлению персоналом;

Последующие дисциплины (практики) по связям компетенций:

1С: ЗУП;

1С: Предприятие;

Кадровое делопроизводство;

Кадровое обеспечение;

Корпоративная культура;

Корпоративная социальная ответственность;

Организация работы кадровой службы;

Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы;

Практикум по управлению персоналом;

производственная практика (преддипломная);

Рынок труда;

Трудовое право;

Управление проектом;

Эффективность труда;

В процессе изучения дисциплины студент готовится к решению типов задач профессиональной деятельности, предусмотренных ФГОС ВО и образовательной программой.

4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы

Очная форма обучения

Период обучения	Общая трудоемкость (часы)	Общая трудоемкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Консультации (часы)	Лекционные занятия (часы)	Практические занятия (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация (часы)
Четвертый семестр	144	4	76	4	36	36	41	Экзамен (27)

Всего	144	4	76	4	36	36	41	27
-------	-----	---	----	---	----	----	----	----

Очно-заочная форма обучения

Период обучения	Общая трудоемкость (часы)	Общая трудоемкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Консультации (часы)	Лекционные занятия (часы)	Практические занятия (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация (часы)
Четвертый семестр	144	4	52	4	24	24	83	Экзамен (9)
Всего	144	4	52	4	24	24	83	9

Заочная форма обучения

Период обучения	Общая трудоемкость (часы)	Общая трудоемкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Консультации (часы)	Лекционные занятия (часы)	Практические занятия (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация (часы)
Четвертый семестр	144	4	12	4	4	4	123	Экзамен (9)
Всего	144	4	12	4	4	4	123	9

5. Содержание дисциплины (модуля)

5.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий (часы промежуточной аттестации не указываются)

Очная форма обучения

Наименование раздела, темы	Всего	Консультации	Лекционные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа	Планируемые результаты обучения, соответствующие результатам освоения программы
Раздел 1. Кадровая политика и кадровое планирование	117	4	36	36	41	ПК-1.1 ПК-1.2
Тема 1.1. Концептуальные основы государственной кадровой политики	13		4	4	5	ПК-7.1 ПК-7.2

Тема 1.2. Концептуальные основы кадровой политики организации	17		6	6	5
Тема 1.3. Особенности кадровой политики на различных стадиях развития организации	13		4	4	5
Тема 1.4. Стратегическое управление персоналом организации	19		6	8	5
Тема 1.5. Основы кадрового планирования в организации	13		4	4	5
Тема 1.6. Планирование потребности в персонале	13		4	4	5
Тема 1.7. Планирование основных направлений работы с персоналом	13		4	4	5
Тема 1.8. Проблемы планирования персонала	16	4	4	2	6
Итого	117	4	36	36	41

Очно-заочная форма обучения

Наименование раздела, темы	Всего	Консультации	Лекционные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа	Планируемые результаты обучения, соответствующие результатам освоения программы
Раздел 1. Кадровая политика и кадровое планирование	135	4	24	24	83	ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-7.1 ПК-7.2
Тема 1.1. Концептуальные основы государственной кадровой политики	14		2	2	10	
Тема 1.2. Концептуальные основы кадровой политики организации	14		2	2	10	
Тема 1.3. Особенности кадровой политики на различных стадиях развития организации	14		2	2	10	
Тема 1.4. Стратегическое управление персоналом организации	18		4	4	10	
Тема 1.5. Основы кадрового планирования в организации	18		4	4	10	
Тема 1.6. Планирование потребности в персонале	18		4	4	10	
Тема 1.7. Планирование основных направлений работы с персоналом	19		4	4	11	

Тема 1.8. Проблемы планирования персонала	20	4	2	2	12	
Итого	135	4	24	24	83	

Заочная форма обучения

Наименование раздела, темы	Всего	Консультации	Лекционные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа	Планируемые результаты обучения, соответствующие результатам освоения программы
Раздел 1. Кадровая политика и кадровое планирование	135	4	4	4	123	ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-7.1 ПК-7.2
Тема 1.1. Концептуальные основы государственной кадровой политики	14				14	
Тема 1.2. Концептуальные основы кадровой политики организации	16				16	
Тема 1.3. Особенности кадровой политики на различных стадиях развития организации	18		2		16	
Тема 1.4. Стратегическое управление персоналом организации	20			2	18	
Тема 1.5. Основы кадрового планирования в организации	16				16	
Тема 1.6. Планирование потребности в персонале	16		2		14	
Тема 1.7. Планирование основных направлений работы с персоналом	18			2	16	
Тема 1.8. Проблемы планирования персонала	17	4			13	
Итого	135	4	4	4	123	

5.2. Содержание разделов, тем дисциплин

Раздел 1. Кадровая политика и кадровое планирование

Тема 1.1. Концептуальные основы государственной кадровой политики

Принципы как исходные правила, компонент теории и практики формирования и реализации кадровой политики. Место и роль принципов в системе государственной кадровой политики, в определении ее содержания и направленности.

Природа и сущность принципов государственной кадровой политики. Объективные и субъективные факторы социальной обусловленности принципов кадровой политики государства. Классификация и содержание принципов государственной кадровой политики.

Механизмы реализации государственной кадровой политики, их сущность и структура. Базовые механизмы государственной кадровой политики: нормативно-правовые, организационные, технологические, учебно-методические, информационные, финансово-экономические. Специфические механизмы реализации государственной кадровой политики. Государственные механизмы защиты общества и государства от непрофессионализма.

Роль государства в защите интересов граждан, занятых в профессиональных видах трудовой деятельности. Соотношение принципов, механизмов и технологий реализации государственной кадровой политики.

Тема 1.2. Концептуальные основы кадровой политики организации

Понятие кадровой политики организации. Цели, задачи и основные элементы кадровой политики. Направления кадровой политики. Основные подходы к формированию кадровой политики.

Типы кадровой политики и их краткая характеристика (активная, пассивная, превентивная, реактивная, открытая и закрытая кадровая политика).

Факторы, влияющие на выбор типа кадровой политики. Особенности кадровой политики современных организаций.

Воздействия внешней и внутренней среды на развитие кадровой политики организации. Профессиональная ориентация, взаимодействия с учебными заведениями как внешние элементы, влияющие на кадровую политику организации. Внутренняя политика организации: аттестация персонала, мотивация работников, организация и стимулирование труда, планирование и развитие карьеры, управление рабочим временем персонала, оценка качества трудовой жизни занятого в организации персонала

Тема 1.3. Особенности кадровой политики на различных стадиях развития организации

Особенности взаимосвязи кадровой политики со стадиями жизненного цикла организации. Стадия формирования основная цель кадровой политики. Стадия роста с точки зрения формализации и регламентации требований к деятельности персонала организации. Стадия стабилизации – разработка новых форм труда под новые технологии. Стадия кризиса – использование схем частичной занятости. Специфика привлечения нужного персонала и сокращение или оптимизация излишнего персонала.

Тема 1.4. Стратегическое управление персоналом организации

Понятие и сущность стратегии управления персоналом. Цель стратегического управления персоналом. Элементы стратегии управления персоналом. Субъекты и объекты стратегического управления персоналом. Факторы, влияющие на разработку стратегии управления персоналом. Этапы формирования стратегии управления персоналом. Типы стратегий управления персоналом. Типы организаций, реализующих стратегическое управление персоналом.

Взаимосвязь стратегии управления персоналом и стратегии организации. Типичные стратегии организации (предпринимательская, стратегии динамичного роста, стратегии прибыльности, ликвидационная стратегия) и их влияние на стратегию управления персоналом.

Тема 1.5. Основы кадрового планирования в организации

Сущность и значение кадрового планирования в системе управления персоналом организации. Связь кадрового планирования со стратегией управления персоналом. Цели и задачи кадрового планирования. Содержание кадрового планирования. Факторы, влияющие на процесс кадрового планирования.

Временные рамки кадрового планирования. Уровни кадрового планирования (стратегический, тактический; оперативный). Стратегическое планирование персонала. Оперативный план работы с персоналом

Тема 1.6. Планирование потребности в персонале

Планирование потребности в персонале – часть общего процесса планирования в организации. Планирование привлечения персонала. Методы планирования численности и структуры персонала. Текущая и перспективная потребность в персонале. Баланс рабочего времени. Планирование использования персонала. Методы оптимизации численности персонала. Планирование повышения квалификации, переподготовки и стажировки персонала. Планирование расходов на персонал организации. Планирование высвобождения, сокращения персонала. Организация регулярного контроля основных направлений планирования кадровой деятельности организации.

Тема 1.7. Планирование основных направлений работы с персоналом

Основные виды кадрового планирования: планирование и прогнозирование потребности в персонале; планирование процесса отбора персонала. планирование использования персонала; планирование обучения и развития персонала; планирование трудовой карьеры персонала; планирование сокращения (высвобождения) персонала. Оперативный план работы с персоналом. Распространенные ловушки процесса кадрового планирования. Особенности процесса кадрового планирования в современной экономической ситуации России

Тема 1.8. Проблемы планирования персонала

Основные проблемы, связанные с внедрением планирования и бюджетирования работы с персоналом. Оценка затрат на персонал. Ответственность за расходы на персонал. Делегирование полномочий. Развитие бюджетирования: формирование внутренних цен. Защита бюджета по персоналу перед руководством. История становления и развития кадровых служб организации. Современные кадровые службы: цели, функции, структура, персонал. Кадровый резерв. Маркетинг персонала. Нормирование и учет численности персонала.

6. Рекомендуемые образовательные технологии

При преподавании дисциплины применяются разнообразные образовательные технологии в зависимости от вида и целей учебных занятий.

Теоретический материал излагается на лекционных занятиях в следующих формах:

- проблемные лекции;
- лекция-беседа;
- лекции с разбором практических ситуаций.

Семинарские занятия по дисциплине ориентированы на закрепление теоретического материала, изложенного на лекционных занятиях, а также на приобретение дополнительных знаний, умений и практических навыков осуществления профессиональной деятельности посредством активизации и усиления самостоятельной деятельности обучающихся.

Большинство практических занятий проводятся с применением активных форм обучения, к которым относятся:

- 1) устный опрос студентов с элементами беседы и дискуссии по вопросам, выносимым на практические занятия;

2) групповая работа студентов, предполагающая совместное обсуждение какой-либо проблемы (вопроса) и выработку единого мнения (позиции) по ней (метод группового обсуждения, круглый стол);

3) контрольная работа по отдельным вопросам, целью которой является проверка знаний студентов и уровень подготовленности для усвоения нового материала по дисциплине.

На семинарских занятиях оцениваются и учитываются все виды активности студентов: устные ответы, дополнения к ответам других студентов, участие в дискуссиях, работа в группах, инициативный обзор проблемного вопроса, письменная работа.

7. Порядок проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация: Очная форма обучения, Экзамен, Четвертый семестр.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена в виде выполнения тестирования и итоговой работы.

Итоговые задания разрабатываются по основным вопросам теоретического материала и позволяют осуществлять промежуточный контроль знаний и степени усвоения материала.

При проведении промежуточной аттестации студентов по дисциплине могут формироваться варианты тестов, относящихся ко всем темам дисциплины.

Промежуточная аттестация: Очно-заочная форма обучения, Экзамен, Четвертый семестр.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена в виде выполнения тестирования и итоговой работы.

Итоговые задания разрабатываются по основным вопросам теоретического материала и позволяют осуществлять промежуточный контроль знаний и степени усвоения материала.

При проведении промежуточной аттестации студентов по дисциплине могут формироваться варианты тестов, относящихся ко всем темам дисциплины.

Промежуточная аттестация: Заочная форма обучения, Экзамен, Четвертый семестр.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена в виде выполнения тестирования и итоговой работы.

Итоговые задания разрабатываются по основным вопросам теоретического материала и позволяют осуществлять промежуточный контроль знаний и степени усвоения материала.

При проведении промежуточной аттестации студентов по дисциплине могут формироваться варианты тестов, относящихся ко всем темам дисциплины.

8. Оценочные материалы текущего контроля

Раздел 1. Кадровая политика и кадровое планирование

Контролируемые ИДК: ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-7.1 ПК-7.2

Тема 1.1. Концептуальные основы государственной кадровой политики

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

- а) посещение лекционных и практических занятий,
- б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на лекционных занятиях:

- а) ведение конспекта лекций,
- б) уровень освоения теоретического материала,
- в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

3. Работа на практических занятиях:

Практическое занятие (семинар) 1

Вопросы для обсуждения:

1. Кадровые отношения и кадровые правоотношения. Регуляторы кадровых вопросов.
2. Конституционные основы государственной кадровой политики. Социальное государство и его функции.
3. Роль трудового законодательства в регулировании государственной кадровой политики.
4. Роль социального законодательства в регулировании государственной кадровой политики.
5. Основные черты государственной кадровой политики в современной России
6. Государственное регулирование социально-трудовых отношений.
7. Институциональные комплексы, регулирующие кадровый потенциал: социально-экономический, властно-регулирующий, саморегулирующий. Воспроизводство социально-трудового потенциала.
8. Проблемы занятости и трудовой миграции в системе государственной кадровой политики
9. Полная занятость и нецелесообразность ее достижения. Эффективная и неполная занятость.
10. Роль государственных органов, профсоюзов и работодателей в решении проблем занятости населения.
11. Государственная политика занятости (государственные программы и проекты).
12. Полномочия органов местного самоуправления в решении вопросов занятости населения муниципального образования.
13. Трудовая миграция и трудовая мобильность. Особенности трудовой миграции в России. Проблемы трудовой миграции.

Практическое занятие (групповая дискуссия) 2

Практическое занятие проводится в интерактивной форме, в результате организуется активный диалог студентов с преподавателем и между собой, что позволяет развивать навыки межличностной коммуникации и принятия решений:

Групповая дискуссия:

Описание ситуации и постановка задачи: Проведите анализ социально-трудовых отношений, в соответствии с описными заданиями:

1. Оцените состояние социально-трудовых отношений в России (или субъекте РФ, муниципальном образовании), определите основные недостатки и разработайте меры по их преодолению.
2. Приведите примеры конфликтных ситуаций на всех уровнях социально-трудовых отношений.
3. Опишите меры повышения трудовой активности населения, которые может применить государство и предприятия

Тема 1.2. Концептуальные основы кадровой политики организации

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:
 - а) посещение лекционных и практических занятий,
 - б) соблюдение дисциплины.
2. Работа на лекционных занятиях:
 - а) ведение конспекта лекций,
 - б) уровень освоения теоретического материала,
 - в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.
3. Работа на практических занятиях:

Практическое занятие (семинар) 3

Вопросы для обсуждения:

1. Почему разработка кадровой стратегии должна предварять разработку кадровой политики?
2. Почему необходимо включать социальные аспекты в кадровую политику современной

организации?

3. Каковы функции руководителей различных уровней в разработке и реализации кадровой политики?
4. Перечислите субъекты и объекты кадровой политики.
5. Приведите примеры соответствия положений кадровой политики принципам управления персоналом.
6. Приведите примеры соответствия положений кадровой политики функциям системы управления персоналом.
7. Раскройте содержание принципов разработки кадровой политики.
8. Приведите примеры соответствия 5 положений кадровой политики кадровым программам организации.
9. Перечислите критерии эффективности и результативности кадровой политики организации.

Практическое занятие (групповая дискуссия) 4

Практическое занятие проводится в интерактивной форме, в результате организуется активный диалог студентов с преподавателем и между собой, что позволяет развивать навыки межличностной коммуникации и принятия решений:

Задание 1

Ознакомьтесь с материалом и сформулируйте основные принципы кадровой политики данной компании:

- в области отбора персонала;
- в сфере обучения и продвижения персонала;
- в области стимулирования труда.

Международная корпорация «Наука Т» — одна из ведущих компаний мира. Начав с создания наждачной бумаги, «Наука Т» сегодня выпускает 60 тыс. наименований товаров. Годовой объем продаж 14 млрд. долл. Филиалы расположены в 57 странах, в компании работают около 90 тыс. человек. Холдинг «Наука Т» — одна из 25 компаний мира, владеющих наибольшим числом патентов. Треть объема ее продаж приходится на новую продукцию, которая не выпускалась еще пять лет назад. Успехи корпорации во многом определяются ее стратегией. При формулировании стратегии на первый план выдвигаются научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки и диверсификация, т.е. проникновение в новые для компании сферы бизнеса.

Особенности организационной структуры и производства. Корпоративный бизнес ориентирован на несколько ключевых параметров: создание новых изделий, обмен и передачу технологий внутри фирмы, самостоятельность хозяйственных отделений в инновационной деятельности и расширение полномочий новаторов в творческом поиске.

Организационная структура строится по функциональному принципу с учетом общности применяемых технологий. Непрерывный процесс организационного развития предполагает создание новых отделений, ориентированных на перспективную продукцию и рынки сбыта. В зависимости от успеха новшества меняется статус соответствующего подразделения, его непосредственного руководителя и подчиненных. Широко развита сеть связей и соглашений Холдинг «Наука Т» с другими фирмами.

Политика управления персоналом. Кадровые службы холдинг «Наука Т» имеют высокий статус и обладают широкими полномочиями при принятии решений в отношении персонала. Корпорация верит в необходимость таких организационной структуры и климата, в основе которых уважение к достоинству людей, к ценности работника, поощрение инициативы и раскрытие творческого потенциала, предоставление равных возможностей для развития и вознаграждения по труду. Работники являются главным ресурсом корпорации.

Для корпоративного менеджмента центральной проблемой является активизация новаторской деятельности персонала. Большое внимание уделяется развитию профессионального и творческого потенциала сотрудников, формированию предпринимательской этики, поддержанию высокой ответственности за качество работы и судьбу корпорации в целом.

В центре управления персоналом – стимулирование персонала. Из общего числа программ стимулирования (637) на научно-исследовательский персонал ориентировано 303, на сбытовой — 208, на административно-управленческий — 79 программ. Остальные носят

«сквозной» характер. Социальные программы направлены на поддержку профессионального роста, организацию досуга и участие в общественных делах.

В компании сложился механизм подготовки и повышения квалификации персонала. Через внутрифирменную систему подготовки кадров ежегодно проходит около 15 тыс. человек. Для этого используются не только свои кадры, активно привлекаются внешние консультанты, известные специалисты других компаний, организуются «круглые столы» и дискуссии. Окончившим курсы выдаются сертификаты и дипломы, имеющие признание на национальном уровне. Работники фирмы, обучающиеся в колледжах и университетах, получают поддержку со стороны фирмы. При успешной сдаче экзаменов корпорация возмещает стоимость обучения.

Первостепенное внимание уделяется найму новых работников. Работать в «Наука Т» престижно, и поэтому существует конкурс при приеме на работу. При найме будущие работники проходят жесткий отбор. Кадровыми подразделениями и менеджерами ведется целенаправленная работа по адаптации персонала в фирме. Уже сложились традиции включения в жизнь «корпоративной семьи».

В корпорации действует центр по ресурсам развития карьеры. Для расширения возможностей индивидуального роста введена система «двойной лестницы», или «двух направлений в карьере» (в зависимости от индивидуальных способностей и предпочтений работника возможно продвижение либо по административной или по научно-инженерной линии).

Задание 2

Разработка положения о кадровой политике организации

1. Составить текст Положения о кадровой политике реально существующей или спроектированной организации.
2. Проанализировать, все ли подсистемы управления персоналом нашли свое отражение в стратегических принципах работы с персоналом созданного Положения.
3. Сделать презентацию созданного Положения о кадровой политике и обсудить его в группе.
4. Определить тип кадровой политики организации, для которой создавалось Положение о кадровой политике.

Практическое занятие (подготовка сообщений) 5

На основе информации из открытых источников проанализируйте кадровую политику крупнейших российских компаний («Газпром», «Сбербанк», «Роснефть» и др.).

Подготовьте презентацию.

Тема 1.3. Особенности кадровой политики на различных стадиях развития организации

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

- а) посещение лекционных и практических занятий,
- б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на лекционных занятиях:

- а) ведение конспекта лекций,
- б) уровень освоения теоретического материала,
- в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

3. Работа на практических занятиях:

Практическое занятие (семинар) 6

Вопросы для обсуждения:

1. Раскройте содержание особенностей взаимосвязи кадровой политики со стадиями жизненного цикла организации.
2. В чем заключается сущность и основная цель кадровой политики в цикле «стадия формирования организации»
3. Стадия роста с точки зрения формализации и регламентации требований к деятельности персонала организации - раскройте содержание кадровой политики в этом цикле.

4. Стадия стабилизации – разработка новых форм труда под новые технологии - раскройте основное содержание кадровой политики в этом цикле.

5. Определите специфика привлечения нужного персонала и сокращение или оптимизация излишнего персонала. Приведите примеры.

Практическое занятие (групповая дискуссия) 7

Практическое занятие проводится в интерактивной форме, в результате организуется активный диалог студентов с преподавателем и между собой, что позволяет развивать навыки межличностной коммуникации и принятия решений:

Задание 1

Описание ситуации

В небольшом кафе проходила встреча выпускников университета. Собралась почти вся группа, только Инна Макарова сильно опаздывала.

Через полчаса подошла и она. Извинившись за опоздание, устроилась в уголочке. Вид у нее был крайне утомленный. Позднее к ней подседа Наталья Волкова – во время учебы они частенько сидели вместе на лекциях и практических занятиях, но со времени выпуска не виделись ни разу.

– Инна, – радостно воскликнула Наталья, – я так рада тебя видеть! Мы ни разу не виделись с выпускного вечера, и я была уверена, что ты уехала из города. Как твои дела?

– Я почти никого и не вижу, очень загружена по работе, - грустно ответила Инна. - Я уже год работаю в крупной страховой компании «Защита», - не без гордости уточнила девушка.

– Я много слышала об этой организации. Говорят, что в вашу контору трудно попасть, но ещё труднее удержаться?

– Не знаю, откуда ты это знаешь, но это правда. Наша компания проводит негласную политику: «Нам нужны только победители». Новых людей буквально сталкивают «лбами» и друг с другом, и со «старичками», но лучшие получают продвижение по службе. Среди моих коллег много действительно хороших профессионалов, но у нас очень жесткая конкуренция в коллективе. Те, кто не смог продвинуться и зарекомендовать себя, либо сами уходят, либо их просят уволиться по собственному желанию. Думаю, ты знаешь, как это делается?

– Да, увы, знаю. А я нашла работу в рекламном агентстве «Редди», – начала свой рассказ Наталья. – У нас очень теплая атмосфера, мы почти одна семья. Мне нравится и работа, и коллектив, только платят уж очень мало. Правда, после повышения моя зарплата существенно вырастет, но я уже так давно этого жду. Мне сказали при трудоустройстве, что её повысят через несколько месяцев, самое большое через год. Но прошел год, потом ещё полгода, а ничего не изменилось в моем положении. Меня предупреждали, что политика рекламного агентства заключается в медленном продвижении людей. Это записано и в официальном корпоративном кодексе. Но всё-таки речь шла о нескольких месяцах, а я работаю почти два года.

Двое моих коллег не выдержали ожидания и уже уволились. Я тоже думала об увольнении, но моя начальница меня подбодрила. Когда я разуверилась во всем, она отвела меня в сторону и сказала, что не надо паниковать. Она показала мне планы кадровой службы по продвижению сотрудников, мою карьерограмму и сказала, что будет настойчиво рекомендовать меня на те вакансии, которые освободились. После разговора с ней мне стало казаться, что я просто сильно спешу. Надо ещё набраться опыта и потерпеть. Да и начинать все сначала на новом месте мне страшно. Пусть сейчас у меня относительно низкая заработная плата, но когда-нибудь все изменится. Да и работа мне интересна. А тебе, Инна, нравится то, что ты делаешь?

– Да, конечно. У меня очень интересная работа, хотя она сложнее того, чему нас учили в университете. Приходится много работать и учиться, чтобы соответствовать высоким требованиям компании. Да и платят просто шикарно. Хотя потом приходится с лихвой отрабатывать каждый рубль зарплаты. Только мой начальник мне не нравится. Знаешь из категории «глупый, но очень хитрый». Я заметила, что он делает много ошибок в своей работе, но всегда умеет найти виноватого. Он окружил себя людьми, делающими так, что он выглядит хорошо. Они делают и свою, и часть его работы, а он получает все результаты. Уж что-что, а вот так «делегировать» обязанности наш начальник умеет.

Девушки некоторое время сидели притихшие. Наконец, Наталья сказала:

– Не грусти! Давай куда-нибудь ходим вдвоем, развеемся. Через несколько дней в театре премьера нового спектакля, ещё можно достать билеты. Ты хочешь пойти в театр?

– Я бы пошла, Наташа, но у меня очень много работы. Вечером надо успевать сделать ту работу, которую я беру на дом. Может в следующий раз?

– Да, конечно, как только на работе будет «затишье» ...

Вопросы:

1. Сравните кадровую политику в рассмотренных организациях. Опишите достоинства и недостатки управления персоналом в организациях, где работают Инна и Наталья.

2. Как влияет на поведение работников кадровая политика каждой организации?

3. Какие факторы внешней и внутренней среды организации влияют на формирование её кадровой политики?

Задание 2

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

Модный глянцево-журнал был учрежден и «раскручен» западным инвестором, сторонником и знатоком «высокого стиля» в журналистике. Собственник продал компанию российскому бизнесмену. Нового хозяина в принципе устраивает уровень менеджмента, налаженных связей и системы продвижения компании, однако он считает журнал несколько консервативным по содержанию, а редакцию – слишком разборчивой в приглашении «звездных» лиц, рекламируемых товаров, тем и пр.

Руководитель отдела рекламы и продаж в целом поддерживает собственника в его стремлении расширить аудиторию и тематику журнала, однако предостерегает от радикальной смены курса, которая может привести к утрате команды – главного редактора и его сторонников.

Тема 1.4. Стратегическое управление персоналом организации

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

- а) посещение лекционных и практических занятий,
- б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на лекционных занятиях:

- а) ведение конспекта лекций,
- б) уровень освоения теоретического материала,
- в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

3. Работа на практических занятиях:

Практическое занятие (семинар) 8

Вопросы для обсуждения:

- 1. Понятия, цели и принципы стратегии управления персоналом.
- 2. Составляющие стратегии управления персоналом.
- 3. Формирование кадровой стратегии, его этапы.
- 4. Кадровые мероприятия и кадровая стратегия.
- 5. Характеристика важнейших стратегических направлений кадровой политики государства и организации.

Практическое занятие (решение кейсов) 9

Ситуация 1 «Кадровая политика «ARISTOTEL»

Описание ситуации

Компания «ARISTOTEL» начала свой путь с создания изделий из пластика. Сегодня «ARISTOTEL» выпускает товары производственного назначения, особое внимание уделяется производству высокотехнологичной продукции. Успехи корпорации во многом определяются

ее стратегией. При формулировании стратегии особое внимание уделено научно-исследовательским разработкам.

Численность работников компании составляет 9 тыс. человек. Кадровая служба «ARISTOTEL» обладает широкими полномочиями при принятии решений в отношении персонала. В основе корпоративной культуры лежит уважение к работникам, поощрение инициативы и раскрытие творческого потенциала. Характерной чертой компании является тесная увязка инновационных стратегий и политики управления человеческими ресурсами, исходя из чего наибольшее внимание уделяется активизации новаторской деятельности персонала.

Значительное внимание уделяется развитию творческого потенциала сотрудников, формированию предпринимательской этики, поддержанию высокой ответственности за качество работы и судьбу корпорации в целом.

В основе концепции управления человеческими ресурсами заложен эффективный механизм стимулирования персонала.

Система обучения компании «ARISTOTEL» предусматривает привлечение как собственных, так и внешних специалистов. С участием известных специалистов и ученых организуются «круглые столы», на которых проводятся дискуссии.

Первостепенное внимание уделяется найму новых работников. Для оценки персонала в компании создан assessment center. При найме будущие работники проходят серьезную процедуру отбора, по итогам которой отбираются лучшие из лучших.

Специалистами кадровой службы ведется работа по адаптации персонала в фирме. Работники «ARISTOTEL» считаются основным ресурсом холдинга, поэтому работать в корпорации престижно.

Задание:

1. Сформулируйте миссию организации.
2. Дайте характеристику системе управления персоналом компании.
3. Опишите желаемого сотрудника в компании.

Ситуация 2 «Разработка стратегии управления персоналом»

Описание ситуации

Металлургический комбинат «Прогресс» является одним из лидеров рынка России по производству металла. В настоящее время на предприятии работает более 20 тыс. человек. Основная доля занятых приходится на работников металлургических цехов – 70% от численности работающих. Средний возраст рабочих 47 лет. По оценке службы управления персоналом, у трети рабочих знания устарели, наблюдается сильное падение квалификационного уровня. Это привело к увеличению доли брака в общем объеме выпущенной продукции.

Работники аппарата управления имеют высокую квалификацию. За последние три года 30% работников аппарата управления прошли обучение по программам повышения квалификации. Средний возраст специалистов почти 50 лет, средний возраст руководителей – 36 лет.

В настоящее время в системе управления персоналом предприятия нет уровня стратегического планирования, нет долгосрочной программы развития персонала. Кадровая служба поставила своей целью сформировать систему стратегического управления персоналом (СУП), главная задача которой – выработка стратегии управления персоналом предприятия на пять лет.

По оценкам специалистов предприятия, объем производства в течение ближайших пяти лет будет зависеть от возможности экспортных поставок металла и, вероятнее всего, снизится. На рынке черных металлов будет наблюдаться дальнейшее усиление конкуренции. Прогнозируется снижение мировых цен на этом сегменте рынка. Для дальнейшего развития предприятия значимым является развитие электроплавильного производства за счет внедрения новых технологий.

Рынок рабочей силы в настоящее время характеризуется небольшим дефицитом по рабочим специальностям требуемого профиля. Наибольший дефицит предложения – по работникам в возрасте до 35 лет с опытом работы по современным технологиям.

Задание:

1. Опишите желаемое состояние кадрового потенциала предприятия.

2. Исходя из описанных условий функционирования предприятия и перспектив его развития, разработайте стратегию управления персоналом на ближайшие 5 лет.

3. Разработайте мероприятия для реализации стратегии управления персоналом и достижения желаемого состояния кадрового потенциала.

Ситуация 3 «Новый руководитель»

Описание ситуации

Начальник коммерческого отдела промышленного предприятия В.С. Арбелин уволился по собственному желанию. Руководство предприятия решило внести некоторые изменения в функционирование данного отдела. К найму нового начальника подошли очень серьезно притом, что стиль управления предыдущего начальника отдела их не удовлетворял. По их мнению, он был слишком либеральным человеком. В структуре отдела имеется должность заместителя начальника, её занимает опытный сотрудник О.Н. Краско, которая пользуется авторитетом в коллективе. В работе она придерживается традиционных для предприятия подходов, поэтому на должность начальника решили её не назначать. И вот, из внешних источников найма в отдел назначается новый начальник А.Р. Корнилов, имеющий опыт работы на аналогичной должности.

Описание отдела: в отделе работают 25 человек, преимущественно женского пола. Работники не отличаются трудовой дисциплиной, много разговаривают по телефону, часто ходят по кабинетам организации, хотя это не связано с производственной необходимостью. Должностные инструкции никто не помнил, да точно никто и не знал их содержания.

Задание: опишите действия нового начальника А.Р. Корнилова и разработайте план мероприятий по выводу подразделения из создавшегося положения в зависимости от стиля руководства (авторитарный или демократический). Сделайте заключение о том, какой из стилей управления является наиболее эффективным в сложившейся ситуации.

Практическое занятие (деловая игра) 10-11

Деловая игра «Функции управления персоналом» (Приложение 4).

Тема 1.5. Основы кадрового планирования в организации

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

- а) посещение лекционных и практических занятий,
- б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на лекционных занятиях:

- а) ведение конспекта лекций,
- б) уровень освоения теоретического материала,
- в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

3. Работа на практических занятиях:

Практическое занятие (решение кейсов и задач) 12-13 (Приложение 5)

Тема 1.6. Планирование потребности в персонале

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

- а) посещение лекционных и практических занятий,
- б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на лекционных занятиях:

- а) ведение конспекта лекций,
- б) уровень освоения теоретического материала,
- в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

3. Работа на практических занятиях:

Практическое занятие (семинар) 14

Вопросы к обсуждению

1. Каковы сущность и содержание кадрового планирования.
2. Определите особенности развития персонала организации в социальной и трудовой сферах.
3. Назовите основные источники информации о труде, труд как ценность.
4. В чем заключается рациональность методов оценки труда, эффективность организации труда как показатели деятельности организации и главная цель.
5. Проведите анализ уровня занятости персонала и обеспечения стабильности состава работников.
6. Определите взаимосвязь оценки используемых методов найма, источников и путей покрытия потребностей в персонале; стоимости найма. Оценка результативности найма.

Практическое занятие (решение задач) 15

Решение задач

1. Предприятие начало работать со 2 июля и сумма списочных чисел работников составила за июль 26 000 человеко-дней. Необходимо определить среднесписочное число работников.
2. В организации за определенный период было принято 40 человек, уволено 30 человек, из них по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины 10 человек. Списочная численность на конец периода 800 человек, число работников, проработавших весь отчетный период 720 человек, среднесписочная численность 700 человек. Необходимо определить коэффициент оборота по приему, по выбытию, коэффициент текучести, коэффициент постоянства состава, коэффициент замещения.
3. В организации календарный фонд рабочего времени за год составил 910 500 человеко-дня, табельный фонд – 665 500 человеко-дня, максимально возможный фонд времени – 567 200 человеко-дня. Фактически отработано в урочное время 520 200 человеко-дня. Определить коэффициент использования максимально возможного фонда рабочего времени, коэффициент использования табельного фонда рабочего времени, коэффициент использования календарного фонда рабочего времени.
4. Цех, имеющий 450 единиц оборудования, работает в две смены. Норма обслуживания составляет 40 единиц оборудования. Коэффициент приведения явочной численности к списочной 1,1. Определите численность обслуживающих рабочих.
5. Необходимо определить численность основных рабочих для выполнения объема работ, трудоёмкость которых составляет 273600 нормо-часов. Годовой фонд рабочего времени составляет 1900 часов, коэффициент выполнения норм труда 1,2.
6. Необходимо определить численность основных рабочих для выполнения объема работ, трудоёмкость которых составляет 280 000 нормо-часов. Плановый фонд рабочего времени 1400 часов, коэффициент выполнения норм труда 1,15

Тема 1.7. Планирование основных направлений работы с персоналом

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:
 - а) посещение лекционных и практических занятий,
 - б) соблюдение дисциплины.
2. Работа на лекционных занятиях:
 - а) ведение конспекта лекций,
 - б) уровень освоения теоретического материала,
 - в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

3. Работа на практических занятиях:

Практическое занятие (семинар) 16

- 1 Для каких целей предназначено кадровое планирование
- 2 Раскройте содержание оперативного плана работы с персоналом.

- 3 В чем заключаются стратегические цели планирования персонала?
- 4 Раскройте содержание количественного и качественного планирования персонала.
- 5 Изложите виды потребности в персонале и раскройте их содержание.
- 6 Изложите схематически сущность планирования потребности в персонале.
- 7 Раскройте содержание методов определения потребности в персонале.

Практическое занятие (групповая дискуссия) 17 (Приложение 6)

Практическое занятие проводится в интерактивной форме, в результате организуется активный диалог студентов с преподавателем и между собой, что позволяет развивать навыки межличностной коммуникации и принятия решений.

Тема 1.8. Проблемы планирования персонала

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:
 - а) посещение лекционных и практических занятий,
 - б) соблюдение дисциплины.
2. Работа на лекционных занятиях:
 - а) ведение конспекта лекций,
 - б) уровень освоения теоретического материала,
 - в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.
3. Работа на практических занятиях:

Практическое занятие (семинар) 18

Вопросы к обсуждению

- 1 Назовите основные проблемы планирования и бюджетирования работы с персоналом.
- 2 В чем заключается сущность, цели, задачи кадрового планирования, определение потребности в персонале.
- 3 Что такое «нормирование персонала» и «учет численности персонала».
- 4 Какие примеры методологии оценки затрат на персонал.
- 5 Дайте характеристику бизнес-плана по персоналу как основ бюджетирования. Назовите основные технологии разработки бюджета расходов на персонал.
- 6 Составьте «Кадровый портрет» организации в статистике и в динамике на примере конкретной организации.
- 7 Каковы инструменты бюджетирования затрат на формирование и развитие персонала.

9. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Очная форма обучения, Четвертый семестр, Экзамен

Контролируемые ИДК: ПК-1.1 ПК-7.1 ПК-1.2 ПК-7.2

Вопросы/Задания:

1. Работа с тестовыми заданиями
- Итоговый тест представлен в приложении 9.
2. Выполнение итоговой работы

Примерный перечень вопросов к экзамену по дисциплине и образец практического задания представлен в приложении 10.

Очно-заочная форма обучения, Четвертый семестр, Экзамен

Контролируемые ИДК: ПК-1.1 ПК-7.1 ПК-1.2 ПК-7.2

Вопросы/Задания:

1. Работа с тестовыми заданиями

Итоговый тест представлен в приложении 9.

2. Выполнение итоговой работы

Примерный перечень вопросов к экзамену по дисциплине и образец практического задания представлен в приложении 10.

Заочная форма обучения, Четвертый семестр, Экзамен

Контролируемые ИДК: ПК-1.1 ПК-7.1 ПК-1.2 ПК-7.2

Вопросы/Задания:

1. Работа с тестовыми заданиями

Итоговый тест представлен в приложении 9.

2. Выполнение итоговой работы

Примерный перечень вопросов к экзамену по дисциплине и образец практического задания представлен в приложении 10.

10. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины

10.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы

Основная литература

1. Лукаш, Ю. А. Эффективная кадровая политика как составляющая обеспечения безопасности и развития бизнеса: учебное пособие / Ю. А. Лукаш. - 3-е изд., стер. - Москва: ФЛИНТА, 2024. - 202 с. - 978-5-9765-1371-6. - Текст: электронный // Директ-Медиа: [сайт]. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115070> (дата обращения: 30.01.2025). - Режим доступа: по подписке

2. Соловьёва, Ю. В. Внутрифирменное планирование: учебное пособие для бакалавров: учебное пособие / Ю. В. Соловьёва, М. В. Черняев. - 5-е изд., испр. - Москва: Дашков и К°, 2023. - 210 с. - 978-5-394-05231-6. - Текст: электронный // Директ-Медиа: [сайт]. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=697048> (дата обращения: 30.01.2025). - Режим доступа: по подписке

3. Богданова, Р. М. Планирование и прогнозирование на предприятии: учебное пособие / Р. М. Богданова, В. Ю. Боев, О. Д. Ермоленко. - Ростов-на-Дону: Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2023. - 480 с. - 978-5-7972-3119-6. - Текст: электронный // Директ-Медиа: [сайт]. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=713617> (дата обращения: 30.01.2025). - Режим доступа: по подписке

Дополнительная литература

1. Василенко, В. А. Стратегическое управление персоналом: учебное пособие / В. А. Василенко. - Москва, Берлин: Директ-Медиа, 2022. - 208 с. - 978-5-4499-2767-5. - Текст: электронный // Директ-Медиа: [сайт]. - URL: <https://doi.org/10.23681/621205> (дата обращения: 30.01.2025). - Режим доступа: по подписке

2. Лукаш, Ю. А. Начальники и подчиненные: кто есть кто, взаимоотношения и конфликты: учебное пособие / Ю. А. Лукаш. - 3-е изд., стер. - Москва: ФЛИНТА, 2024. - 101 с. - 978-5-9765-1373-0. - Текст: электронный // Директ-Медиа: [сайт]. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115081> (дата обращения: 30.01.2025). - Режим доступа: по подписке

3. Андруник, А. П. Кадровая безопасность: инновационные технологии управления персоналом: учебное пособие / А. П. Андруник, А. Е. Суглобов, М. Н. Руденко. - 4-е изд. - Москва: Дашков и К°, 2024. - 508 с. - 978-5-394-05699-4. - Текст: электронный // Директ-Медиа: [сайт]. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=709776> (дата обращения: 30.01.2025). - Режим доступа: по подписке

10.2. Профессиональные базы данных и ресурсы «Интернет», к которым обеспечивается доступ обучающихся

Профессиональные базы данных

1. <https://biblioclub.ru> - Университетская библиотека online

Ресурсы «Интернет»

1. <http://do.sano.ru> - Система дистанционного обучения Moodle (СДО Moodle)
2. <http://www.ksrf.ru> - Сайт Конституционного Суда Российской Федерации
3. <http://президент.рф> - Сайт Президента Российской Федерации
4. <http://www.duma.gov.ru> - Сайт Государственной Думы Федерального Собрания РФ
5. <http://www.garant.ru> - Справочная правовая система «Гарант»
6. <http://www.kadrovik.ru> - Национальный союз кадровиков
7. <http://www.hr-portal.ru> - Сообщество HR-менеджеров
8. <http://www.diss.rsl.ru> - Электронная библиотека диссертаций РГБ

10.3. Программное обеспечение и информационно-справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

При подготовке и проведении учебных занятий по дисциплине студентами и преподавателями используются следующие современные профессиональные базы данных и информационно-справочные системы:

1. Электронная библиотечная система «Университетская библиотека онлайн» (<http://www.biblioclub.ru>).
2. Интегрированная библиотечно-информационная система ИРБИС64 (<http://lib.sano.ru>).
3. Справочно-правовая система КонсультантПлюс.
4. Электронная справочная система ГИС Омск.

10.4. Специальные помещения, лаборатории и лабораторное оборудование

Институт располагает материально-технической базой, соответствующей действующим противопожарным правилам и нормам и обеспечивающей проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической и научно-исследовательской работ обучающихся, предусмотренных учебным планом.

Для проведения учебных занятий по дисциплине используются следующие помещения, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения:

Для лекций, семинаров (практических), групповых, индивидуальных консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации, ГИА

Мультимедийная учебная аудитория № 210

Перечень оборудования

- Аудиоколонка - 5 шт.
- Доска маркерная - 1 шт.
- Компьютер с выходом в Интернет - 1 шт.
- Проектор - 1 шт.
- Стол - 37 шт.
- Стол преподавателя - 1 шт.
- Стул - 74 шт.
- Стул преподавателя - 1 шт.
- Трибуна - 1 шт.
- Экран - 1 шт.

Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

Adobe Acrobat Reader
Kaspersky Endpoint Security для Windows
Microsoft Office 2007 standart Win32 Russian
Microsoft Windows XP Professional Russian

Перечень информационно-справочных систем
(обновление выполняется еженедельно)

Consultant Plus
2GIS

Мультимедийная учебная аудитория № 211

Перечень оборудования

Аудиоколонка - 5 шт.
Доска маркерная - 1 шт.
Компьютер с выходом в Интернет - 1 шт.
Проектор - 1 шт.
Стол - 27 шт.
Стол преподавателя - 1 шт.
Стул - 54 шт.
Стул преподавателя - 1 шт.
Трибуна - 1 шт.
Экран - 1 шт.

Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

Adobe Acrobat Reader
Kaspersky Endpoint Security для Windows
Microsoft Office 2007 standart Win32 Russian
Microsoft Windows XP Professional Russian

Перечень информационно-справочных систем
(обновление выполняется еженедельно)

Consultant Plus
2GIS

Мультимедийная учебная аудитория № 301

Перечень оборудования

Доска - 1 шт.
Стол - 18 шт.
Стол преподавателя - 1 шт.
Стул - 36 шт.
Стул преподавателя - 1 шт.
Тематические иллюстрации - 0 шт.
Трибуна - 1 шт.
Учебно-наглядные пособия - 0 шт.

Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

Не используется.

Перечень информационно-справочных систем
(обновление выполняется еженедельно)

Не используется.

Учебная аудитория № 302

Перечень оборудования

Доска маркерная - 1 шт.
Стол - 18 шт.
Стол преподавателя - 1 шт.
Стул - 36 шт.
Стул преподавателя - 1 шт.
Тематические иллюстрации - 0 шт.
Трибуна - 1 шт.
Учебно-наглядные пособия - 0 шт.

Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)
Не используется.

Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

Не используется.

Мультимедийная учебная аудитория № 303

Перечень оборудования

Доска маркерная - 1 шт.
Стол - 15 шт.
Стол преподавателя - 30 шт.
Стул - 1 шт.
Стул преподавателя - 1 шт.
Тематические иллюстрации - 0 шт.
Трибуна - 1 шт.
Учебно-наглядные пособия - 0 шт.

Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)
Не используется.

Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

Не используется.

Мультимедийная учебная аудитория № 304

Перечень оборудования

Аудиоколонка - 2 шт.
Доска маркерная - 1 шт.
Компьютер с выходом в Интернет - 1 шт.
Проектор - 0 шт.
Стол - 18 шт.
Стол преподавателя - 1 шт.
Стул - 36 шт.
Стул преподавателя - 1 шт.
Тематические иллюстрации - 0 шт.
Трибуна - 1 шт.
Учебно-наглядные пособия - 0 шт.
Экран - 0 шт.

Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)
Adobe Acrobat Reader

Kaspersky Endpoint Security для Windows
Microsoft Office 2007 standart Win32 Russian
Microsoft Windows 10

Перечень информационно-справочных систем
(обновление выполняется еженедельно)

Consultant Plus
2GIS

Мультимедийная учебная аудитория № 312

Перечень оборудования

Аудиоколонка - 2 шт.
Компьютер с выходом в Интернет - 1 шт.
Проектор - 1 шт.
Тематические иллюстрации - 0 шт.
Учебно-наглядные пособия - 0 шт.
Экран - 1 шт.

Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

Adobe Acrobat Reader
Kaspersky Endpoint Security для Windows
Microsoft Office 2007 standart Win32 Russian
Microsoft Windows XP Professional Russian

Перечень информационно-справочных систем
(обновление выполняется еженедельно)

Consultant Plus
2GIS

Мультимедийная учебная аудитория № 422

Перечень оборудования

Аудиоколонка - 2 шт.
Доска маркерная - 1 шт.
Интерактивная доска - 1 шт.
Компьютер с выходом в Интернет - 1 шт.
Стол - 13 шт.
Стол преподавателя - 1 шт.
Стул - 26 шт.
Стул преподавателя - 1 шт.
Трибуна - 1 шт.

Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

Adobe Acrobat Reader
Kaspersky Endpoint Security для Windows
Microsoft Office 2007 standart Win32 Russian
Microsoft Windows 8 Professional Russian

Перечень информационно-справочных систем
(обновление выполняется еженедельно)

Consultant Plus
2GIS

Для лекций, семинаров (практических, лабораторных), консультаций, текущего контроля,

Перечень оборудования

Аудиоколонка - 2 шт.
Доска маркерная - 1 шт.
Компьютер с выходом в Интернет - 1 шт.
Проектор - 1 шт.
Стол - 30 шт.
Стол преподавателя - 1 шт.
Стул - 60 шт.
Стул преподавателя - 1 шт.
Тематические иллюстрации - 0 шт.
Трибуна - 1 шт.
Учебно-наглядные пособия - 0 шт.
Экран - 1 шт.

Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

Adobe Acrobat Reader
Kaspersky Endpoint Security для Windows
Microsoft Office 2007 standart Win32 Russian
Microsoft Windows 7 Professional Russian

Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

Consultant Plus
2GIS

Для лекций, семинаров (практических), групповых и индивидуальных консультаций,
текущего контроля, промежуточной аттестации
Мультимедийная учебная аудитория № 305

Перечень оборудования

Аудиоколонка - 2 шт.
Доска маркерная - 1 шт.
Информационная доска - 1 шт.
Компьютер с выходом в Интернет - 1 шт.
Круглый стол - 3 шт.
Ноутбук DELL - 8 шт.
Ноутбук HP - 2 шт.
Персональный компьютер - 1 шт.
Проектор - 1 шт.
Стеллаж - 2 шт.
Стол одноместный - 10 шт.
Стол преподавателя - 1 шт.
Стул - 27 шт.
Стул преподавателя - 1 шт.
Трибуна - 1 шт.
Экран - 1 шт.

Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

MariaDB 10.11 (x64)
Microsoft Office 2016 standart Win64 Russian

Adobe Acrobat Reader
Kaspersky Endpoint Security для Windows

Перечень информационно-справочных систем
(обновление выполняется еженедельно)

Consultant Plus
2GIS

Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного, компьютерного оборудования и хранения элементов мультимедийных лабораторий
Специальное помещение № 420

Перечень оборудования

Запасные части для компьютерного оборудования - 0 шт.
Наушники для лингафонного кабинета - 0 шт.
Паяльная станция - 1 шт.
Персональный компьютер - 4 шт.
Планшетный компьютер - 15 шт.
Сервер - 10 шт.
Стеллаж - 0 шт.
Стол - 4 шт.
Стул - 4 шт.

Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)
Не используется.

Перечень информационно-справочных систем
(обновление выполняется еженедельно)

Не используется.

Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования
Специальное помещение № 003

Перечень оборудования

Запасные части для столов и стульев - 0 шт.
Материалы для сопровождения учебного процесса - 0 шт.
Наборы слесарных инструментов для обслуживания учебного оборудования - 0 шт.
Станок для сверления - 0 шт.
Стеллаж - 0 шт.
Угловая шлифовальная машина - 0 шт.

Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)
Не используется.

Перечень информационно-справочных систем
(обновление выполняется еженедельно)

Не используется.

11. Методические указания по освоению дисциплины (модуля)

ВИДЫ И ОРГАНИЗАЦИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Успешное освоение теоретического материала по дисциплине требует самостоятельной

работы, нацеленной на усвоение лекционного теоретического материала, расширение и конкретизацию знаний по разнообразным вопросам дисциплины. Самостоятельная работа студентов предусматривает следующие виды:

1. Аудиторная самостоятельная работа студентов – выполнение на практических занятиях и лабораторных работах заданий, закрепляющих полученные теоретические знания либо расширяющие их, а также выполнение разнообразных контрольных заданий индивидуального или группового характера (подготовка устных докладов или сообщений о результатах выполнения заданий, выполнение самостоятельных проверочных работ по итогам изучения отдельных вопросов и тем дисциплины);

2. Внеаудиторная самостоятельная работа студентов – подготовка к лекционным, практическим занятиям, лабораторным работам, повторение и закрепление ранее изученного теоретического материала, конспектирование учебных пособий и периодических изданий, изучение проблем, не выносимых на лекции, написание тематических рефератов, выполнение индивидуальных практических заданий, подготовка к тестированию по дисциплине, выполнение итоговой работы.

Большое значение в преподавании дисциплины отводится самостоятельному поиску студентами информации по отдельным теоретическим и практическим вопросам и проблемам.

При планировании и организации времени для изучения дисциплины необходимо руководствоваться п. 5.1 или 5.2 рабочей программы дисциплины и обеспечить последовательное освоение теоретического материала по отдельным вопросам и темам (Приложение 2).

Наиболее целесообразен следующий порядок изучения теоретических вопросов по дисциплине:

1. Изучение справочников (словарей, энциклопедий) с целью уяснения значения основных терминов, понятий, определений;

2. Изучение учебно-методических материалов для лекционных, практических занятий, лабораторных работ;

3. Изучение рекомендуемой основной и дополнительной литературы и электронных информационных источников;

4. Изучение дополнительной литературы и электронных информационных источников, определенных в результате самостоятельного поиска информации;

5. Самостоятельная проверка степени усвоения знаний по контрольным вопросам и/или заданиям;

6. Повторное и дополнительное (углубленное) изучение рассмотренного вопроса (при необходимости).

В процессе самостоятельной работы над учебным материалом рекомендуется составить конспект, где кратко записать основные положения изучаемой темы. Переходить к следующему разделу можно после того, когда предшествующий материал понят и усвоен. В затруднительных случаях, встречающихся при изучении курса, необходимо обратиться за консультацией к преподавателю.

При изучении дисциплины не рекомендуется использовать материалы, подготовленные неизвестными авторами, размещенные на неофициальных сайтах неделового содержания. Желательно, чтобы используемые библиографические источники были изданы в последние 3-5 лет. Студенты при выполнении самостоятельной работы могут воспользоваться учебно-методическими материалами по дисциплине «Кадровая политика и кадровое планирование», представленными в электронной библиотеке института, и предназначенными для подготовки к лекционным и семинарским занятиям.

Контроль аудиторной самостоятельной работы осуществляется в форме собеседования, дискуссии и круглых столов. Контроль внеаудиторной самостоятельной работы студентов осуществляется в форме устного или письменного опроса.

Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Оценка компетенций на различных этапах их формирования осуществляется в соответствии с Положением о текущем контроле и промежуточной аттестации, Положением о балльной и рейтинговой системах оценивания и технологической картой дисциплины (Приложение 1). Показатели и критерии оценивания компетенций на этапе текущего и промежуточного контроля представлены в Приложении 3.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена/зачета в виде выполнения тестирования и/или итоговой работы.

Итоговые задания разрабатываются по основным вопросам теоретического материала и позволяют осуществлять промежуточный контроль знаний и степени усвоения материала.

При проведении промежуточной аттестации студентов по дисциплине могут формироваться варианты тестов, относящихся ко всем темам дисциплины (Приложение 9)

Оценка знаний студентов осуществляется в соответствии с Положением о балльной и рейтинговой системах оценивания, принятой в Институте, и технологической картой дисциплины

ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ НА ЭТАПЕ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

1) Посещение и работа на лекционных и практических занятиях (собеседование, контрольная работа, круглый стол и дискуссия)

При преподавании дисциплины «Кадровая политика и кадровое планирование» применяются разнообразные образовательные технологии в зависимости от вида и целей учебных занятий.

Теоретический материал излагается на лекционных занятиях в следующих формах:

- проблемные лекции;
- лекция-беседа;
- лекции с разбором практических ситуаций.

Семинарские занятия по дисциплине «Кадровая политика и кадровое планирование» ориентированы на закрепление теоретического материала, изложенного на лекционных занятиях, а также на приобретение дополнительных знаний, умений и практических навыков осуществления профессиональной деятельности посредством активизации и усиления самостоятельной деятельности обучающихся.

Большинство практических занятий проводятся с применением активных форм обучения, к которым относятся:

- 1) устный опрос студентов с элементами беседы по вопросам, выносимым на практические занятия;
- 2) групповая работа студентов, предполагающая совместное обсуждение какой-либо проблемы (вопроса) и выработку единого мнения (позиции) по ней (метод группового обсуждения);
- 3) контрольная работа, тестирование по отдельным вопросам, целью которых является проверка знаний студентов и уровень подготовленности для усвоения нового материала по дисциплине;

На семинарских занятиях оцениваются и учитываются все виды активности студентов: устные ответы, дополнения к ответам других студентов, участие в дискуссиях, работа в группах, инициативный обзор проблемного вопроса, письменная работа.

2) Письменное задание

Формируемые компетенции: ПК-1, ПК-7

Цели и задачи реферата.

Целью работы является обобщение и систематизация теоретического материала в рамках исследуемой проблемы.

В процессе выполнения работы решаются следующие задачи:

1. Формирование информационной базы:

- анализ точек зрения зарубежных и отечественных специалистов в области дисциплины;
- конспектирование и реферирование первоисточников в качестве базы для сравнения, противопоставления, обобщения;

- анализ и обоснование степени изученности исследуемой проблемы;
- подготовка библиографического списка исследования.

2. Формулировка актуальности темы:

- отражение степени важности исследуемой проблемы в современной теории и практике;
- выявление соответствия задачам теории и практики, решаемым в настоящее время;
- определение места выбранной для исследования проблемы в дисциплине.

3. Формулировка цели и задач работы:

- изложение того, какой конечный результат предполагается получить при проведении теоретического исследования;
- четкая формулировка цели и разделение процесса ее достижения на этапы;
- выявление особенностей решения задач (задачи - это те действия, которые необходимо предпринять для достижения поставленной в работе цели).

В результате написания реферата обучающийся изучает и анализирует информационную базу с целью установления теоретических зависимостей, формулирует понятийный аппарат, определяет актуальность, цель и задачи работы.

Обязательными составляющими элементами реферата являются:

- титульный лист;
- содержание;
- введение;
- основное содержание, разделенное на разделы (параграфы, пункты, подпункты), расположенные и поименованные согласно плану; в них аргументировано и логично раскрывается избранная тема в соответствии с поставленной целью; обзор литературы; описание применяемых методов, инструментов, методик, процедур в рамках темы исследования; анализ примеров российского и зарубежного опыта, отражающих тему исследования и т.д..
- заключение;
- список использованных источников;
- приложения.

Требования к оформлению письменных работ представлены в Методических указаниях к содержанию, оформлению и критериям оценивания письменных, практических и курсовых работ, одобренных решением Ученого совета (протокол № 8 от 29.04.2020 г.).

Темы рефератов и таблица, по которой определяется номер темы для выполнения реферата представлены в приложении 7.

3) Практическое задание

Формируемые компетенции: ПК-1, ПК-7

Кейс - описание реальных экономических, социальных и бизнес-ситуаций. Обучающиеся должны исследовать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них. Кейсы основываются на реальном фактическом материале или же приближены к реальной ситуации.

Цель кейса - научить обучающихся анализировать проблемную ситуацию, возникшую при конкретном положении дел, и выработать решение; научить работать с информационными источниками, перерабатывать ее из одной формы в другую.

В процессе выполнения кейса решаются следующие задачи:

- Формирование и развитие информационной компетентности;
- Развитие умений искать новые знания, анализировать ситуации;
- Развитие навыков самоорганизации, самостоятельности, инициативности;
- Развитие умений принимать решения, аргументировать свою позицию.

Обязательными составляющими элементами кейса являются:

- титульный лист;
- основная часть;
- заключение;
- список использованных источников;
- приложения

Требования к оформлению практических работ представлены в Методических указаниях к

содержанию, оформлению и критериям оценивания письменных, практических и курсовых работ, одобренных решением Ученого совета (протокол № 8 от 29.04.2020 г.).

Практическое задание (кейс) представлено в приложении 8.

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций

Процедура оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности обучающихся по дисциплине основана на использовании Положения о балльной и рейтинговой системах оценивания, принятой в институте, и технологической карты дисциплины.

Текущий контроль:

- посещение и работа на лекционных и практических занятиях (собеседование, контрольная работа, круглый стол и дискуссия) - 0-35 баллов;

- письменное задание (реферат) - 0-25 баллов;

- практическое задание (кейс) - 0-50 баллов.

Промежуточная аттестация:

- итоговая работа - 25 баллов.

Максимальное количество баллов по дисциплине – 100.

Максимальное количество баллов по результатам текущего контроля – 75.

Максимальное количество баллов на экзамене – 25.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебный план курса «Кадровая политика и кадровое планирование» предполагает в основе изучения предмета использовать лекционный материал и основные источники литературы, а в дополнение - практические занятия, ведение тетради для конспектов.

Кроме традиционных лекций и семинарских занятий (перечень и объем которых указаны) целесообразно в процессе обучения использовать и активные формы обучения.

Примерный перечень активных форм обучения:

- 1) беседы и дискуссии;
- 2) кейсы и практические ситуации;
- 3) индивидуальные творческие задания;
- 4) творческие задания в группах;
- 5) практические работы.

На лекциях студенты должны получить систематизированный материал по теме занятия: основные понятия и положения, классификации изучаемых явлений и процессов, алгоритмы и методы кадрового планирования. На основе лекционного материала студенты должны получить представление, например, о сущности и видах кадровой политики, методах и содержании кадрового планирования.

Практические занятия предполагают более детальную проработку темы по каждой изучаемой проблеме. Для этого разработаны подробные вопросы, обсуждаемые на практических занятиях, практические задания, тесты и контрольные работы. При подготовке к практическим занятиям следует акцентировать внимание на значительную часть самостоятельной практической работы студентов.

Особое внимание следует обратить на необходимость формирования у студентов необходимой профессиональной терминологии по предмету. Очень важно, чтобы и на семинарских занятиях, и в процессе обсуждения практических задач, тестов, студенты научились использовать экономические термины, формулировать проблемные вопросы.

Кроме этого, по темам, которые предусматривают обязательное решение практических задач, студенты не только должны будут проделать работу по практике применения нормативных документов для их решения, но и проанализировать полученные результаты (особенно в случае наличия альтернатив при решении задач) с точки зрения влияния на показатели отчетности.

Для более успешного изучения курса преподавателю следует постоянно отсылать студентов к учебникам, периодической печати.

Большое значение при проверке знаний и умений придается тестированию и подготовке

рефератов по темам курса.

Активные формы семинаров открывают большие возможности для проверки усвоения теоретического и практического материала.

Основная учебная литература, представленная учебниками и учебными пособиями, охватывает все разделы программы по дисциплине «Кадровая политика и кадровое планирование». Она изучается студентами в процессе подготовки к семинарским и практическим занятиям, экзамену. Дополнительная учебная литература рекомендуется для самостоятельной работы по подготовке к семинарским и практическим занятиям, при написании рефератов.

Описание возможностей изучения дисциплины лицами с ОВЗ и инвалидами

В случае необходимости, обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов (по заявлению обучающегося) могут предлагаться одни из следующих вариантов восприятия информации с учетом их индивидуальных психофизических особенностей, в том числе с применением электронного обучения и дистанционных технологий:

- для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; в форме аудиофайла (перевод учебных материалов в аудиоформат); в печатной форме на языке Брайля; индивидуальные консультации с привлечением тифлосурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации.
- для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме; в форме электронного документа; видеоматериалы с субтитрами; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации.
- для лиц с нарушениями опорнодвигательного аппарата: в печатной форме; в форме электронного документа; в форме аудиофайла; индивидуальные задания и консультации.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями. Эти средства могут быть предоставлены вузом или могут использоваться собственные технические средства. Проведение процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

При необходимости инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на выполнение заданий текущего контроля. Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и обучающихся инвалидов устанавливается с учётом индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

Технологическая карта дисциплины

Наименование дисциплины	Кадровая политика и кадровое планирование
Количество зачетных единиц	4
Форма промежуточной аттестации	Экзамен

№	Виды учебной деятельности студентов	Форма отчетности	Баллы (максимум)
Текущий контроль			
1	Посещение и работа на лекционных и практических занятиях (собеседование, контрольная работа, круглый стол и		
2	Выполнение письменного задания (реферат)	Письменная работа	
3	Выполнение практического задания (кейс)	Письменная работа	
Промежуточная аттестация			
4	Выполнение итоговой работы	Итоговая работа, тест	
Итого по дисциплине:			100

« ___ » _____ 20__ г.

Преподаватель _____ / _____
 (уч. степень, уч. звание, должность, ФИО преподавателя) Подпись

Тематическое планирование самостоятельной работы студентов

Тема, раздел	Очная форма	Очно-заочная форма	Заочная форма	Задания для самостоятельной работы	Форма контроля
1. Концептуальные основы государственной кадровой политики	5	10	14	Работа с учебной литературой. Подготовка реферата. Подготовка к практическим занятиям и деловой игре. Подготовка к тестированию	Беседа и опрос. Защита реферата. Оценка работы на практических занятиях и деловой игре. Проверка тестового задания.
2. Концептуальные основы кадровой политики организации	5	10	16	Работа с учебной литературой. Подготовка реферата. Подготовка к практическим занятиям и деловой игре. Подготовка к тестированию.	Беседа и опрос. Защита реферата. Оценка работы на практических занятиях и деловой игре. Проверка тестового задания.
3. Особенности кадровой политики на различных стадиях развития организации	5	10	16	Работа с учебной литературой. Подготовка реферата. Подготовка к практическим занятиям и деловой игре. Подготовка к тестированию.	Беседа и опрос. Защита реферата. Оценка работы на практических занятиях и деловой игре. Проверка тестового задания.
4. Стратегическое управление персоналом организации	5	10	18	Работа с учебной литературой. Подготовка реферата. Подготовка к практическим занятиям и деловой игре. Подготовка к тестированию.	Беседа и опрос. Защита реферата. Оценка работы на практических занятиях и деловой игре. Проверка тестового задания.
5. Основы кадрового планирования в организации	5	10	16	Работа с учебной литературой. Подготовка реферата. Подготовка к практическим занятиям и деловой игре. Подготовка к тестированию.	Беседа и опрос. Защита реферата. Оценка работы на практических занятиях и деловой игре. Проверка тестового задания.

6. Планирование потребности в персонале	5	10	14	Работа с учебной литературой. Подготовка реферата. Подготовка к практическим занятиям и деловой игре. Подготовка к тестированию.	Беседа и опрос. Защита реферата. Оценка работы на практических занятиях и деловой игре. Проверка тестового задания.
7. Планирование основных направлений работы персоналом	5	11	16	Работа с учебной литературой. Подготовка реферата. Подготовка к практическим занятиям и деловой игре. Подготовка к тестированию.	Беседа и опрос. Защита реферата. Оценка работы на практических занятиях и деловой игре. Проверка тестового задания.
8. Проблемы планирования персонала	6	12	13	Работа с учебной литературой. Подготовка реферата. Подготовка к практическим занятиям и деловой игре. Подготовка к тестированию.	Беседа и опрос. Защита реферата. Оценка работы на практических занятиях и деловой игре. Проверка тестового задания.
ИТОГО	41	83	123		

Показатели и критерии оценивания компетенций на этапе текущего контроля

№ п/п	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Шкала оценивания
1	Посещение и работа на лекционных и практических занятиях (собеседование, контрольная работа, круглый стол и дискуссия)	<p>1. Посещение занятий: а) посещение лекционных и практических занятий, б) соблюдение дисциплины.</p> <p>2. Работа на лекционных занятиях: а) ведение конспекта лекций, б) уровень освоения теоретического материала, в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.</p> <p>3. Работа на практических занятиях: а) уровень знания учебно-программного материала, б) умение выполнять задания, предусмотренные программой курса, в) практические навыки работы с освоенным материалом.</p>	0-35
2	Письменное задание	<p>1. Новизна текста: а) актуальность темы исследования; б) новизна и самостоятельность в постановке проблемы, формулирование нового аспекта известной проблемы в установлении новых связей (межпредметных, внутрипредметных, интеграционных); в) умение работать с исследованиями, критической литературой, систематизировать и структурировать материал; г) явленность авторской позиции, самостоятельность оценок и суждений; д) стилевое единство текста, единство жанровых черт.</p> <p>2. Степень раскрытия сущности вопроса: а) соответствие плана теме письменного задания; б) соответствие содержания теме и плану письменного задания; в) полнота и глубина знаний по теме; г) обоснованность способов и методов работы с материалом; д) умение обобщать, делать выводы, сопоставлять различные точки зрения по одному вопросу (проблеме).</p> <p>3. Обоснованность выбора источников: а) оценка использованной литературы: привлечены ли наиболее известные работы по теме исследования (в т.ч. журнальные публикации последних лет, последние статистические данные, сводки, справки и т.д.).</p>	0-25

		4. Соблюдение требований к оформлению: а) насколько верно оформлены ссылки на используемую литературу, список литературы; б) оценка грамотности и культуры изложения (в т.ч. орфографической, пунктуационной, стилистической культуры), владение терминологией; в) соблюдение требований к объёму письменного задания.	
3	Практическое задание	<p>1. Анализ проблемы: а) умение верно, комплексно и в соответствии с действительностью выделить причины возникновения проблемы, описанной в практическом задании.</p> <p>2. Структурирование проблем: а) насколько четко, логично, последовательно были изложены проблемы, участники проблемы, последствия проблемы, риски для объекта.</p> <p>3. Предложение стратегических альтернатив: а) количество вариантов решения проблемы, б) умение связать теорию с практикой при решении проблем.</p> <p>4. Обоснование решения: а) насколько аргументирована позиция относительно предложенного решения практического задания; б) уровень владения профессиональной терминологией.</p> <p>5. Логичность изложения материала: а) насколько соблюдены общепринятые нормы логики в предложенном решении, б) насколько предложенный план может быть реализован в текущих условиях.</p>	0-50

Показатели и критерии оценивания компетенций на этапе промежуточной аттестации

№ п/п	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Шкала оценивания
1	Итоговая работа	Количество баллов за тест пропорционально количеству правильных ответов на тестовые задания. После прохождения теста суммируются результаты выполнения всех заданий для выставления общей оценки за тест.	0-25

Практическое занятие (деловая игра) 10-11
Деловая игра «Функции управления персоналом»

Исходные данные

Предприятие ООО «ХимСинтез» специализируется на выпуске химических смесей для нефтяной промышленности. Первоначально все вопросы, связанные с управлением персоналом, решал заместитель директора по общим вопросам. За последние три года численность персонала предприятия выросла с 40 до 95 человек. Было принято решение ввести должность специалиста по управлению персоналом. Для разработки должностной инструкции специалиста необходимо выделить наиболее значимые функции управления персоналом предприятия.

Ход деловой игры:

1 Каждый студент самостоятельно выбирает 10 функций из числа приведенных, которые он считает наиболее значимыми.

2 Студенты разбиваются на группы по 4-6 человек. В ходе группового обсуждения формируется общий список из наиболее значимых, по мнению группы, функций и выполняется их ранжирование с использованием метода попарных сравнений.

3 В заключение каждая группа делает доклад по результатам своей работы.

Функции управления персоналом

- 1 Разработка стратегии управления персоналом.
- 2 Разработка кадровой политики.
- 3 Планирование кадровой работы.
- 4 Привлечение и отбор рабочих и специалистов требуемой квалификации
- 5 Анализ кадрового потенциала, прогнозирование и определение потребности в персонале.
- 6 Поддержание деловых связей со службами занятости и другими источниками привлечения персонала.
- 7 Планирование, организация и контроль подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала.
- 8 Комплектование организации кадрами с учетом перспектив ее развития.
- 9 Анализ профессионального, возрастного и образовательного состава персонала.
- 10 Оценка профессиональных, деловых и личностных качеств работников с целью рационального их использования.
- 11 Аттестация персонала.
- 12 Создание условий для наиболее полного использования и профессионального роста работников.
- 13 Планирование деловой карьеры.
- 14 Участие в разработке штатного расписания организации.
- 15 Организация учета движения персонала.
- 16 Изучение причин текучести персонала и разработка мер по её снижению
- 17 Оформление приема, перевода и увольнения работников.
- 18 Нормирование труда.
- 19 Мотивация и стимулирование труда работников.
- 20 Разработка и совершенствование системы оплаты труда.
- 21 Профориентационная работа.
- 22 Формирование групповых и личностных взаимоотношений.
- 23 Организация профессиональной и социально-психологической адаптации новых работников.
- 24 Подбор и расстановка кадров.
- 25 Формирование резерва кадров и обучение персонала.
- 26 Применение практической социологии в формировании и воспитании

трудового коллектива

- 27 Диагностика социально-психологического климата в организации.
- 28 Разработка и применение современного стиля и методов управления персоналом.
- 29 Использование компьютерной техники в кадровой работе.
- 30 Применение законов о труде, решение правовых вопросов в трудовых отношениях.
- 31 Управление социальными и производственными конфликтами и стрессами.
- 32 Участие в обеспечении безопасных условий труда, экономической и информационной безопасности.
- 33 Организация работы с увольняющимися работниками.
- 34 Ведение учета личных дел.

Метод попарных сравнений

При попарном сравнении функций каждый эксперт (участник деловой игры) в соответствующей ячейке таблицы (таблица 3) ставит: 2 балла, если считает функцию в строке более значимой; 0 баллов – менее значимой; 1 балл – значимость функций одинакова.

Таблица 1 – Матрица попарных сравнений функций

№ функции	Наименование функций											Суммарное значение, баллы
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
Итого:												

Для каждого эксперта (участника деловой игры) суммарные значения баллов по каждой функции из таблицы заносятся в сводную таблицу 2.

При обработке данных экспертных оценок в таблице 2 рассчитывается коэффициент устойчивости по каждой из функций по формуле:

$$K_{уст} = Z_{max}/Z_{min},$$

где Z_{max} – максимальное значение в экспертном ряду, Z_{min} – минимальное значение в экспертном ряду.

Нормативное значение коэффициента устойчивости равно 2.

Если рассчитанный коэффициент устойчивости оценки функции больше нормативного, то в ряду экспертных оценок удаляется либо максимальное, либо минимальное значение.

По скорректированному ряду снова проводится расчет коэффициента устойчивости. При необходимости вновь удаляется либо максимальное, либо минимальное значение до тех пор, пока ряды экспертных оценок не станут устойчивыми.

В заключение рассчитывается среднее арифметическое значение значимости каждой функции в баллах и ее относительная значимость (таблица 2).

Таблица 2 – Сводная матрица попарных сравнений функций

№ функции	Наименование функций	Номера экспертов										Куст.	Среднее арифметическое значение, баллы	Относительная значимость функции
		Значения в баллах												
1														
2														
3														
4														
5														
6														
7														
8														
9														
10														
Итого:														

Практическое занятие (решение кейсов и задач) 12-13

Кейс 1 «Разработка паспорта рабочего места

Исходные данные: паспорт (типовой проект) рабочего места рабочих и служащих включает следующие разделы:

- 1) назначение и общие характеристики;
- 2) планировка рабочего места;
- 3) функциональные обязанности (основные элементы работы);
- 4) регламентирующая документация;
- 5) мебель, оборудование и технические средства;
- 6) условия труда;
- 7) загрузка рабочего места;
- 8) условия труда;
- 9) оплата труда;
- 10) охрана труда и техника безопасности;
- 11) социальные льготы;
- 12) критерии эффективности труда.

Описание задания: разработать паспорта рабочих мест персонала для рекламного агентства (РА). В структуре РА: директор, бухгалтер, специалисты и рабочие.

Пример паспорта рабочего места представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Пример паспорта рабочего места директора ООО «Алгоритм»»

Наименование раздела	Описание раздела
Назначение и общие характеристики	предприятие ООО «Алгоритм»; структурное подразделение – руководство; должность – директор; категория персонала – руководитель
Планировка рабочего места	Схема рабочего места
Функциональные обязанности	управление стратегией развития; организация системы управления; управление персоналом и социальным развитием; управление экономическим развитием; управление финансами и бухгалтерским учетом; управление трудом и зарплатой; управление маркетингом и сбытом; управление внешнеэкономической деятельностью
Регламентирующая документация	устав предприятия; договор учредителей; философия предприятия; правила внутреннего трудового распорядка; положение об оплате труда; штатное расписание; положение о подразделениях; контракт директора; должностная инструкция директора; регламенты предприятия
Мебель, оборудование и технические средства	рабочий стол 120×80см – 3 шт.; стол для компьютера 80×80 см – 1 шт.; уголок R 80 см – 1 шт.; книжный шкаф – 1 шт.; кресло директора – 1 шт.; кресло для посетите- лей – 3 шт.; стулья кабинетные –10 шт.; сейф металлический – 1 шт.
Технические средства	персональный компьютер – 1 шт.; коммутатор внутренней связи – 1 шт.; телефонный аппарат (факс) – 1 шт.; кондиционер – бытовой – 1 шт.;

	множительный аппарат «НР» – 1 шт.
Загрузка рабочего места (нормирование)	нормативная общая трудоемкость; трудоемкость выполнения основных функций; производственные командировки; отпуска и регламентируемые перерывы; норма управляемости; коэффициент равновесия загрузки
Условия труда	общая площадь – 30 м ² ; площадь на 1 сотрудника во время освещения – 2 м ² ; санитарные условия – нормальные; норма освещенности – 200 Лк; средняя температура 20°C; уровень влажности – до 50%; уровень шума – не более 50 дБ
Оплата труда	должностной оклад; премия – ежегодная премия (бонус).
Охрана труда и техника безопасности	инструкция по охране труда, инструкция по эксплуатации технических средств, инструкция по электробезопасности, фирменная одежда (костюм, ботинки, рубашка, галстук), спецодежда для посещения объектов (халат, каска, сапоги, очки)
Социальные льготы	персональный автомобиль «ВАЗ-2110»; очередной отпуск – 28 календарных дней; дополнительный оплачиваемый отпуск – 6 дней в году
Критерии эффективности труда	рост чистой прибыли (процент к предыдущему году), снижение затрат на 1 рубль продукции, рост объемов производства (тыс. руб., процент к предыдущему году), снижение текучести рабочих кадров (в процентах), рост качества продукции (снижение процента брака)

Кейс 2

АО «Звезда» специализируется на пошиве оригинального домашнего текстиля. Численность персонала 522 человека, средний возраст по предприятию составляет 54 года. Коэффициент текучести – 9%.

Кадровая политика предприятия основывается на реализации таких направлений, как кадровое делопроизводство, набор персонала, оценка кадрового потенциала работников, обучение и развитие персонала, мотивация и стимулирование деятельности.

Недавно руководителю поступили служебные записки от руководителей нижестоящих подразделений с просьбой поощрить своего подчиненного премией, другой – путевкой в санаторий. Удивляет то, что в каждой – свой вариант поощрения. На предприятии есть нормативные акты, которые прописывают основы работы с персоналом.

Вопросы и задания:

1. Составьте список документов, которые должны регламентировать деятельность персонала на предприятии.
2. Почему, на Ваш взгляд, возникли такие проблемы на предприятии?
3. Сформулируйте принципы, на которых должна основываться кадровая политика предприятия.
4. Предложите выход из сложившейся ситуации.

Решение задач

Задача 1. В таблице приведены данные по планируемой производственной программе участка.

Производственная программа участка

Виды работ	Количество повторений, ед.	Трудоемкость, нормо-час
Операция А	755	1,45
Операция Б	4750	0,55
Операция В	410	2,8

Годовой фонд рабочего времени одного рабочего составляет 1380 часов. Доля незапланированных работ – 12%, процент выполнения плана – 107%, коэффициент пересчета явочной численности в списочную – 1,1. *Задание:* рассчитайте плановую списочную численность рабочих участка.

Задача 2. Определить плановую численность рабочих-сдельщиков в цехе, если известны следующие данные:

Показатели	Виды работ		
	Фрезерные	Токарные	сборочные
1. Трудоемкость годового планового объема работ в цехе, тыс. нормо-час.	10	20	13
2. Плановый коэффициент выполнения норм	1,05	1,2	1,1

Годовой фонд времени одного рабочего - 1800 ч.

Задача 3. На выполнение производственной программы рабочие-сдельщики должны затратить 400 тыс. нормо-часов, норма обслуживания для вспомогательных рабочих - 5 основных рабочих мест. Годовой фонд времени одного рабочего - 1850 часов. Определить плановую численность рабочих, если плановое выполнение норм сдельщиками - 120%.

Задача 4. Рассчитать плановую численность уборщиков на предприятии, где имеется 7 основных цехов общей площадью 900 м², бытовые помещения - 800 м², 5 контор по 80 м² каждая. Норма обслуживания производственных цехов - 300м², бытовых помещений - 150 м², контор - 250м² на человека. Работа цехов и быткомбинатов - двухсменная с общими выходными днями, контор - односменная, номинальный фонд рабочего времени - 306 дней, реальный - 285 дней.

Задача 5. В базисном году численность ППП на предприятии составляла 2000 тыс. человек, было произведено продукции на 40000 усл.единиц. Планом предусмотрено увеличить объем производства до 48000 усл.ед., при росте производительности труда на 4,5%. Определить плановую численность ППП.

Задача 6. В одном из цехов предприятия непрерывного производства установлено 50 агрегатов, каждый из которых обслуживает звено из 5 человек. Режим работы - в 3 смены. Реальный фонд рабочего времени одного рабочего - 285 дней в году. Определить списочную численность рабочих в цехе. Номинальный фонд рабочего времени - 306 дней.

Практическое занятие (групповая дискуссия) 17

Практическое занятие проводится в интерактивной форме, в результате организуется активный диалог студентов с преподавателем и между собой, что позволяет развивать навыки межличностной коммуникации и принятия решений:

Ситуация 1 «Ошибки трудоустройства»

Описание ситуации

Глафира Кузьминична, специалист в области психологии с многолетним опытом работы в центре социальной защиты населения, удовлетворенная содержанием своего труда, но недовольная уровнем его оплаты, решила принять предложение о смене работы на должность начальника отдела кадров в крупной торговой сети с окладом, в несколько раз большим, чем в центре социальной защиты населения.

Своими плюсами она считала знание педагогики, психологии, иностранного языка и опыт работы с людьми.

Основные функции на новом месте работы заключались в организации обучения персонала, контроля за приемом и численностью сотрудников и грамотного ведения необходимой документации по персоналу.

Реальная деятельность начальника отдела кадров оказалась связанной с ненормированным рабочим днем, участием в совещаниях, где решались непонятные для нее вопросы, разбором жалоб сотрудников, подготовкой ежемесячных отчетов для руководства. Времени катастрофически не хватало, т.к. навыков оформления и ведения всей необходимой документации у Глафиры Кузьминичны не было.

В какой-то период времени, после собрания на высшем уровне управления, начальник отдела кадров подняла вопрос о необходимости сокращения численности персонала, который встретил резкое возражение со руководителей региональных подразделений, обвинивших начальника отдела кадров в некомпетентности и неопытности. Растерявшись и не понимая, что делать в данной ситуации, начальник отдела кадров разрыдалась и покинула совещание. Успокоившись, она приняла решение оставить все как есть, т.к. высшее руководство далеко, а работать ей придется с руководителями региональных подразделений. Но через 3 месяца руководство торговой сети потребовало отчет о проделанной работе по сокращению штатов компании. Глафира Кузьминична все больше и больше разочаровывалась в новой работе, т.к., с одной стороны, требования высшего руководства, а с другой – люди, с которыми ей приходится работать. После того как руководитель кадровой службы головного офиса высказал свое недовольство, начальник отдела кадров принесла заявление об уходе.

Задание:

- 1 Какие нарушения имели место при приеме на работу начальника отдела кадров?
- 2 Какие ошибки допустила Глафира Кузьминична при принятии решения по устройству на данную должность?
- 3 Каковы должны быть грамотные действия Глафиры Кузьминичны на разных этапах короткой карьеры, в том числе при получении заявления об уходе?

Ситуация 2

Описание ситуации

Федеральное государственное учреждение «Государственный природный заповедник «Северная звезда» расположено в южной части ХМАО-Югра.

Основной деятельностью ФГУ «Государственный природный заповедник «Северная звезда» является:

- сохранение в естественном состоянии природных комплексов, восстановление, а также предотвращение изменений природных комплексов и их компонентов в результате антропогенного воздействия;
- поддержание условий, обеспечивающих санитарную и противопожарную безопасность людей, животных, природных комплексов и объектов;
- проведение научных исследований и экологического мониторинга;
- ведение эколого-просветительской работы;
- осуществление контрольных функций;
- ведение архивной работы, связанной с кадровой документацией.

Деятельность ФГУ «Государственный природный заповедник «Северная звезда» осуществляется на основе сметного финансирования из федерального государственного бюджета. Организационная структура представлена на рисунке 1.



Рисунок 1. Организационная структура ФГУ «Государственный природный заповедник «Северная звезда»

Для осуществления природоохранной деятельности учреждению необходимо наличие не только производственных и финансовых ресурсов, но и качественных трудовых ресурсов. От уровня образования и квалификации последних зависит большинство достижений в области природоохранных мероприятий и научных достижений. Кадровый состав заповедника характеризуется как высококвалифицированный, но стареющий. Молодежь не идет работать в заповедник по причине непривлекательности труда и неудовлетворенности уровнем заработной платы.

На рисунке 2 представлены основные проблемы кадровой политики Заповедника.



Рисунок 2 – Проблемы в кадровой политике ФГУ «Государственный природный заповедник «Северная звезда»

Задание:

1 Проанализируйте сложившуюся неблагоприятную ситуацию, определите причины происходящего.

2 Разработайте управленческие решения по совершенствованию кадровой политики ФГУ «Государственный природный заповедник «Северная звезда».

3 Разработайте критерии оценки эффективности предложенных управленческих решений.

Номер темы для выполнения реферата определяется по таблице:

Первая буква фамилии студента	№ темы реферата
А	1.
Б	2.
В	3.
Г	4.
Д	5.
Е, Ё	6.
Ж	7.
З	8.
И	9.
К	10.
Л	11.
М	12.
Н	13.
О	14.
П	15.
Р	16.
С	17.
Т	18.
У	19.
Ф	20.
Х	21.
Ц	22.
Ч	23.
Ш, Щ	24.
Э, Ю, Я	25.

Примерные темы рефератов

- 1 Кадровая политика государства, содержание и принципы формирования (ПУ1, 31)
- 2 Кадровая политика организации, содержание и виды, принципы формирования (ПК1, 31)
- 3 Взаимосвязь кадровой политики организации с ее общей политикой (ПК1, 31)
- 4 Общие принципы стратегии развития организации и ее взаимосвязь с кадровой политикой (ПК1, 31)
- 5 Основные этапы проектирования кадровой политики в организации (ПК1, 32)
- 6 Особенности и задачи планирования деятельности организации по трудовым ресурсам (ПК1, 32)
- 7 Субъекты и объекты стратегического управления персоналом, их компетентность, как главная характеристика деятельности (ПК1, 32)
- 8 Проблемы интеграции кадрового планирования в планы организации. Процесс (этапы) кадрового планирования (ПК1, 32)
- 9 Общая характеристика и состав этапа кадрового планирования, связанного с определением воздействия организационных целей на подразделения организации (ПК1, 32)

- 10 Общая характеристика и состав этапа кадрового планирования, связанного с определением дополнительной потребности в персонале при учете имеющихся кадров организации (ПК1, 32)
- 11 Общая характеристика и состав этапа кадрового планирования, связанного с разработкой конкретного плана действия по ликвидации потребностей в персонале (ПК1, 32)
- 12 Методы прогнозирования потребностей в персонале (ПК1, 33)
- 13 Временные рамки кадрового планирования, характеристика факторов, воздействующих на каждом временном этапе планирования (ПК1, 32)
- 14 Распространенные «ловушки» процесса кадрового планирования, их состав и качественная характеристика, пути преодоления (ПК1, 32)
- 15 Теоретические основы и проблемы формирования и реализации современной государственной кадровой политики (ПК1, 31)
- 16 Концептуальная сущность государственной кадровой политики (ПК1, 31)
- 17 Основные направления кадровой политики организации (ПК7, 31)
- 18 Механизмы реализации государственной кадровой политики в системе государственного управления – классификация и характеристика (ПК1, 31)
- 19 Бюджет службы персонала (ПК1, 34)
- 20 Основные направления оптимизации затрат на персонал (ПК1, 34)
- 21 Взаимосвязь кадровой политики организации и системы управления персоналом. Механизмы реализации кадровой политики организации (ПК1, 34)
- 22 Взаимосвязь планирования трудового потенциала коллектива с ростом производительности труда (ПК1, 32)
- 23 Кадровое планирование на основе применения моделей компетенций персонала (ПК1, 33)
- 24 Программно-целевое планирование кадровых процессов (ПК1, 32)
- 25 Оперативный план работы с персоналом и его разработка. Взаимосвязь оперативных планов по кадровым процессам (ПК1, 32, 34)

Кейс «Оптимизация численности персонала предприятия»

Описание ситуации

МУП «Теплый дом» занимается предоставлением коммунальных услуг, таких как водоснабжение, водоотведение и теплоснабжение в районах области. Основными потребителями является население, бюджетные и коммерческие организации.

Численность персонала МУП «Теплый дом» – 63 чел. Значительная доля персонала предприятия, работает в территориально расположенных котельных. Общая схема обслуживания котельных представлена на рисунке 1.

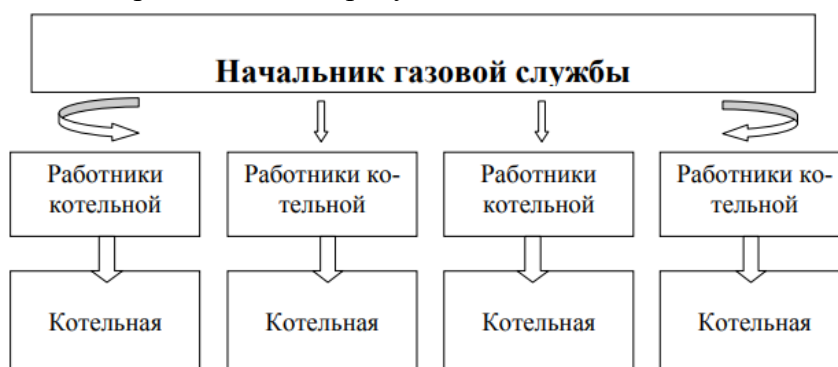


Рисунок 1 – Существующая схема обслуживания котельных

Суммарные затраты предприятия на заработную плату рабочих котельных, а следовательно, и себестоимость услуг теплоснабжения велика. Кроме того, необходим постоянный контроль деятельности рабочих котельных, что требует или постоянного присутствия инженерно-технических специалистов непосредственно в котельных, или их частых выездов «на места».

Предприятие планирует перевод котельных на системы автоматизированного управления (САУ), которые осуществляют автоматический контроль работы оборудования котельных и не требуют постоянного присутствия рабочих в котельной. Схема обслуживания котельных с САУ изображена на рисунке 2. Система управления работой котельных принципиально изменится. Появляется возможность вместо штата работников каждой отдельной котельной организовать один пункт контрольно-диспетчерской службы, осуществляющий дистанционный контроль текущей работы котельной. Следовательно, можно существенно сократить численность работников, занятых обслуживанием работы котельных.



Рисунок 2 – Обслуживание котельных САУ

Число работников, занятых непосредственно работой в котельных, составляет 35 человек. Все они попадают под сокращение. Для предприятия целесообразным является перевод части работников, попадающих под сокращение, во вновь создаваемую контрольно-диспетчерскую службу.

В состав работников контрольно-диспетчерской службы должны войти слесарь газового оборудования и диспетчеры.

Задание:

1. Определите порядок и методы сбора и анализа информации об особенностях и возможностях кадрового потенциала МУП «Теплый дом» (ПК1, У1)
2. Предложите метод расчета численности работников контрольно-диспетчерской службы. Определите необходимую численность работников по должности «Слесарь газового оборудования», «диспетчер» (ПК1, У2)
3. Определите численность работников, попадающих под сокращение (ПК1, У2)
4. Разработайте оперативный план работы с персоналом, учитывающий изменение деятельности котельных и сокращения их численности (ПК1, У3)
5. Как организовать сокращение персонала и какие положения ТК РФ должен реализовать работодатель? (ПК7, У2)
6. Какие дополнительные мероприятия по аутплейсменту может провести работодатель для смягчения последствий сокращения персонала? (ПК7, У1)

Тест

1. Изучение кадровой политики предприятий-конкурентов направленно:

- А. на разработку новых видов продукции;
- Б. на определение стратегического курса развития предприятия;
- В. на создание дополнительных рабочих мест;
- Г. на перепрофилирование деятельности предприятия;
- Д. на разработку эффективной кадровой политики своего предприятия.

2. Какая подсистема кадрового менеджмента направлена на разработку перспективной кадровой политики:

- А. функциональная;
- Б. тактическая;
- В. управляющая;
- Г. обеспечивающая;
- Д. стратегическая.

3. Сущность кадрового планирования заключается в:

- А. организации обучения кадров с целью усовершенствования знаний, умений и навыков в связи с повышением требований к профессии или должности
- Б. экономии рабочей силы в результате совершенствования системы управления, совмещения профессий, роста производительности труда, сокращения потерь рабочего времени и т.п.
- В. преобразовании имеющихся качественных характеристик персонала в результаты, способствующие достижению цели деятельности организации в настоящем и будущем
- Г. предоставлении людям рабочих мест в нужный момент времени и необходимом количестве в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями производства

4. Кадровое планирование является следующим этапом работы с кадрами в организации после:

- А. разработки профессионально-квалификационных моделей, требований к персоналу по должностям и профессиям
- Б. формирования кадровой политики
- В. найма, отбора и приема персонала
- Г. анализа и исследования персонала и рынка труда
- Д. стратегического анализа и стратегии развития организации

5. Оперативный план работы с персоналом - это комплекс взаимосвязанных кадровых мероприятий, направленных на...

- А. предоставление людям рабочих мест в нужный момент времени и необходимом количестве в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями производства
- Б. реализацию конкретных целей организации и каждого работника и охватывающих планирование всех видов работы с персоналом в организации
- В. определение потребности в персонале, источников, путей покрытия этих потребностей и определение затрат, связанных с этой деятельностью
- Г. приспособление работника к новым профессиональным, социальным, организационно-экономическим условиям труда
- Д. рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам

6. Начальной ступенью процесса кадрового планирования является планирование...

- А. привлечения персонала
- Б. трудовой адаптации
- В. высвобождения или сокращения персонала

Г. потребности в персонале

Д. использования персонала

7. Планирование мероприятий по найму и приему персонала с целью удовлетворения в перспективе потребности организации в кадрах за счет внутренних и внешних источников является планированием

А. привлечения персонала

Б. трудовой адаптации

В. высвобождения или сокращения персонала

Г. потребности в персонале

Д. использования персонала

8. Маркетинг персонала - это:

А. вид деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников

Б. вид управленческой деятельности, направленной на определение потребности в персонале, источников, путей покрытия этих потребностей и определение затрат, связанных с этой деятельностью

В. владение ситуацией на рынке труда для определения потребностей в специалистах дефицитных специальностей

Г. вид деятельности по управлению персоналом, имеющий целью развитие человеческих качеств, талантов, заложенных от природы или приобретенных в процессе практической деятельности

Д. вид управленческой деятельности, направленной на изучение возможностей самого работника

9. Расположите в хронологической последовательности этапы процедуры обеспечения потребности в персонале при его недостатке:

А. 1 — установление контакта с претендентами на должность, 2 — поиск потенциальных источников привлечения персонала, 3 — зачисление на работу, 4 — отбор персонала.

Б. 1 — поиск потенциальных источников привлечения персонала, 2 — отбор персонала, 3 — установление контакта с претендентами на должность, 4 — зачисление на работу.

В. 1 — поиск потенциальных источников привлечения персонала, 2 — установление контакта с претендентами на должность, 3 — отбор персонала, 4 — зачисление на работу.

Г. 1 — установление контакта с претендентами на должность, 2 — отбор персонала, 3 — поиск потенциальных источников привлечения персонала, 4 — зачисление на работу.

10. Расположите в хронологической последовательности этапы процедуры обеспечения потребности в персонале при его избытке:

А. 1 — оценка имеющегося персонала для последующего его высвобождения, 2 — отбор персонала, 3 — мероприятия по высвобождению, 4 — меры социальной адаптации работников, которых было высвобождено.

Б. 1 — отбор персонала, 2 — мероприятия по высвобождению, 3 — оценка имеющегося персонала для последующего его высвобождения, 4 — меры социальной адаптации работников, которых было высвобождено.

В. 1 — мероприятия по высвобождению, 2 — меры социальной адаптации работников, которых было высвобождено, 3 — оценка имеющегося персонала для последующего его высвобождения, 4 — отбор персонала.

Г. 1 — меры социальной адаптации работников, которых было высвобождено, 2 — оценка имеющегося персонала для последующего его высвобождения, 3 — отбор персонала, 4 — мероприятия по высвобождению.

11. Какими критериями оговоренный план рабочих мест, что характеризует качественную потребность в персонале:

- А. Уровнем специализации, который должен обеспечить как экономическую, так и социальную эффективность.
- Б. Созданием смешанных рабочих мест.
- В. Для определения качественной потребности в персонале в текущем периоде планирования может служить штатное расписание.
- Г. Все ответы верны.

12. С помощью каких показателей определяется количественная потребность в персонале:

- А. Валовой потребности в персонале
- Б. Прогнозируемой фактического наличия персонала.
- В. Чистой потребности в персонале.
- Г. Все ответы верны.

13. Численность персонала, которая необходима предприятию для выполнения производственных задач на данный момент времени или в ближайшем будущем — это:

- А. Валовая потребность в персонале.
- Б. Прогнозируемое фактическое наличие персонала.
- В. Чистая потребность в персонале.
- Г. Все ответы верны.

14. Чистая потребность в персонале определяется как:

- А. Разница между прогнозируемой фактическим наличием персонала валовой потребности в персонале.
- Б. Разница между валовой потребности в персонале и прогнозируемой фактическим наличием персонала.
- В. Сумма прогнозируемой фактического наличия персонала валовой потребности в персонале.
- Г. Все ответы не верны.

15. Если при расчете чистой потребности в персонале ее значение окажется положительным, то это означает, что:

- А. Численность персонала на сегодняшний день меньше необходимую в будущем, то есть наблюдается нехватка работников и, соответственно, необходимо проводить мероприятия по привлечению персонала
- Б. Численность персонала соответствует необходимой в будущем.
- В. Численность персонала на сегодняшний день является в большей необходимой в будущем, то это свидетельствует о излишнюю численность, а значит о необходимости проведения мероприятий по высвобождению персонала.
- Г. Все ответы не верны.

16. Задача привлечения персонала состоит в том, чтобы:

- А. Обеспечить валовую потребность в персонале.
- Б. Обеспечить чистую потребность в персонале.
- В. Обеспечить прогнозируемую фактическую потребность в персонале.
- Г. Сформировать базу данных потенциальных претендентов на должности.

17. Какие задачи решаются при принятии решения о привлечении персонала:

- А. Определяются критерии выбора той или иной формы привлечения персонала.
- Б. Отдается предпочтение или внутреннем привлечении персонала, или привлечению персонала извне.
- В. Проводится разработка методик оценки персонала и его отбора.
- Г. Все ответы верны.

18. Сфера внутри фирменного планирования, в ходе которого оцениваются потребности в кадрах и определяются источники и действия для их покрытия

- А. планирование расходов;
- Б. планирование кадров;

- В. планирование рабочего времени;
- Г. нет верного ответа.
- 19. Каковы причины высвобождения работников в организации:**
- А. структурные сдвиги в производстве;
- Б. перемещения работников внутри организации;
- В. текучесть кадров;
- Г. ротация;
- Д. все вместе
- 20. Главной задачей службы управления персоналом является достижение соответствия рабочей силы в организации рабочим местам**
- А. с точки зрения их количественной сбалансированности;
- Б. с точки зрения их качественной сбалансированности;
- В. с точки зрения их качественно-количественной сбалансированности;
- Г. с точки зрения удовлетворенности работников;
- Д. с точки зрения сбалансированности мотивации и потребностей работников
- 21. Необходимое количество работников профессионально квалифицированного состава, необходимых для выполнения конкретных производственных, управленческих функций или объемы работ – это...**
- А. Среднесрочная численность;
- Б. Явочная численность;
- В. Штатная численность.
- 22. Укажите методы прогнозирования потребности в персонале**
- А. экстраполяция
- Б. экспертные оценки
- В. компьютерные модели
- Г. балансы
- Д. анализ тенденций.
- 23. Аутплейсмент» это**
- А. совокупности методов, с помощью которых кадровые службы оказывают заинтересованным лицам из числа увольняемых помощь в трудоустройстве за счет фирмы в оптимальные сроки и при наиболее благоприятных условиях.
- Б. Процесс, способствующий реализации обучения и развития, повышения компетентности и совершенствованию профессиональных навыков обучающегося.
- В. Процесс, способствующий реализации обучения и развития, повышения компетентности и совершенствованию профессиональных навыков обучающегося.
- Г. Проявление инициативы повлекшей нарушение технологии производства.
- 24. Кадровое планирование дает ответ на следующие опросы:**
- А. сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы
- Б. какова эффективность функционирования системы управления персоналом
- В. какие мероприятия необходимо разработать для повышения эффективности социальных программ
- Г. каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал без нанесения социального ущерба
- Д. как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями
- 25. Кадровое планирование осуществляется в интересах:**
- А. организации
- Б. безработных граждан
- В. персонала
- Г. государства
- 26. Главной задачей кадрового контроллинга показателей является:**
- А. разработка мероприятий по корректировке отклонений
- Б. фиксация результатов кадрового планирования

- В. сопоставление запланированного и полученного результатов
 - Г. анализ отклонений
 - Д. принятие мер по устранению отклонений
- 27. Кадровая работа сводится к единству таких подсистем:**
- А. анализ, планирование и использование кадров
 - Б. отбор, расстановка и непосредственная учеба персонала
 - В. мотивация, адаптация и освобождение работников
 - Г. анализ, планирование и использование кадров, отбор, расстановка и непосредственная учеба персонала
- 28. Механизм реализации кадровой политики предприятия – это:**
- А. система планов, норм и нормативов, организационных, административных, социальных, экономических и других мероприятий, направленных на решение кадровых проблем и удовлетворения потребностей предприятия в персонале
 - Б. система управления персоналом
 - В. кадровая политика
 - Г. кадровая стратегия
- 29. К внутренним факторам, которые определяют кадровую политику предприятия, не относятся:**
- А. цели предприятия
 - Б. стиль управления, качественные характеристики трудового коллектива
 - В. условия труда
 - Г. состояние экономической конъюнктуры
- 30. Кадровая политика классифицируется на следующие типы:**
- А. активная и реактивная
 - Б. пассивная и превентивная
 - В. рациональная и авантюристская
 - Г. все ответы верны
- 31. В случае проведения какой кадровой политики руководство организации не имеет четко выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий?**
- А. пассивной
 - Б. активной
 - В. открытой
 - Г. превентивной
- 32. При каком виде кадровой политики руководство предприятия имеет как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации, а также располагает средствами для влияния на нее.**
- А. рациональной
 - Б. активной
 - В. открытой
 - Г. превентивной
- 33. При каком виде кадровой политики руководство предприятия не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее:**
- А. авантюристской
 - Б. активной
 - В. открытой
 - Г. превентивной
- 34. На основании ориентации на собственный или внешний персонал, по степени открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава выделяют следующие типы кадровой политики:**
- А. активная и реактивная

- Б. пассивная и превентивная
 - В. рациональная и авантюристская
 - Г. открытая и закрытая
- 35. Правильно выбранная кадровая политика обеспечивает:**
- А. своевременное укомплектование кадрами в целях обеспечения бесперебойного функционирования производства, своевременного освоения новой продукции
 - Б. стабилизацию коллектива благодаря учету интересов работников, предоставления возможностей для квалификационного роста и получения льгот
 - В. формирование более высокой мотивации к высокопроизводительному труду
 - Г. все ответы верны
- 36. Процесс высвобождения работников из организации представляет собой:**
- А. собой увольнение или отстранение от работы на длительный срок одного или большего числа работников по причине экономического, структурного или технологического характера с целью уменьшения количества занятых либо изменения их профессионально-квалификационного состава
 - Б. комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении работников предприятия
 - В. устранение лишней численности, несоответствие работников требованиям, снижению дополнительных расходов из-за низкой производительности труда и качества
 - Г. все ответы верны
- 37. При рациональной кадровой политике руководство организации имеет:**
- А. качественный диагноз и обоснованный прогноз развития ситуации
 - Б. стремление влиять на развитие ситуации внутри организации;
 - В. возможности для привлечения новой рабочей силы;
 - Г. возможность воздействовать на ситуацию с помощью специальных программ
- 38. Кадровая политика организация направлена:**
- А. на наем эффективной рабочей силы;
 - Б. на увеличение эффективности посредством лучших условий труда;
 - В. на улучшение взаимоотношений с руководством;
 - Г. на сокращение имеющихся кадров.
- 39. Комплекс взаимосвязанных кадровых мероприятий, направленных на реализацию конкретных целей предприятия и каждого работника отдельно – это:**
- А. план движения персонала
 - Б. оперативный план работы с персоналом
 - В. план подготовки кадров
 - Г. план мероприятий по совершенствованию структуры занятости
- 40. Методы прогнозирования потребности в персонале классифицируются на:**
- А. административные, экономические, социальные и психологические
 - Б. общенаучные, прогностические
 - В. экономико-математические, прогностические
 - Г. математические, статистические
- 41. Для предоставления более точного прогноза потребности в персонале используют:**
- А. компьютерные модели
 - Б. нормативный метод
 - В. метод экспертных оценок
 - Г. психологические методы
- 42. Для определения количественного состава персонала используют различные методы:**
- А. административные, экономические, социальные и психологические
 - Б. от самого простого метода сравнения до более сложных компьютерных моделей

В. нормативный и балансовый метод

Г. эконометрические методы

42. Процесс высвобождения работников из организации состоит из следующих этапов:

А. анализ коэффициента текучести кадров; разработка мероприятий по сокращению текучести кадров

Б. выявление причин, факторов и мотивов текучести кадров; разработка мероприятий по сокращению текучести кадров

В. получение первичной информации о высвобождении; проведение собеседования с работником; анализ причин высвобождения; принятие решение о высвобождении; передача рабочего места и документов; финансовые расчеты с работником, который высвобождается; оформление соответствующих кадровых документов

Г. нет верного ответа

43. Мероприятия по сокращению текучести кадров бывают:

А. технико-экономические, организационные, воспитательные, социально-психологические и культурно-бытовые

Б. организационные, технические, социально-бытовые и производственные

В. экономические, социально-психологические, политические административные

Г. ваш вариант ответа

44. Основными мотивами текучести кадров на предприятии является:

А. низкая зарплата; недовольство профессией

Б. отсутствие ритмичности работы; несоответствие выполняемых работ уровню квалификации

В. тяжелые и вредные условия труда; плохие взаимоотношения в коллективе

Г. все ответы верны

45. Показателями для оценки социальной эффективности управления персоналом предприятия является:

А. состояние морально психологического климата в трудовом коллективе, средние расходы на кадровые мероприятия в расчете на одного работника; степень удовлетворенности персонала работой

Б. уровень трудовой дисциплины, укомплектованность кадрового состава

В. стоимостная оценка расхождений в результативности труда (определяется разницей оценок результатов труда лучших и средних работников, которые выполняют одинаковую работу)

Г. отношение бюджета подразделения предприятия к численности персонала этого подразделения

46. Генеральный план действий по достижению устойчивого конкурентного преимущества организации посредством эффективного формирования, освоения и развития человеческих ресурсов с учетом изменений внешней среды, представляет собой:

А. Кадровую технологию;

Б. Стратегию управления человеческими ресурсами;

В. Кадровую политику;

Г. Нет правильных ответов.

47. Кадровая политика предприятия находит отражение в следующих документах:

А. Устав организации, коллективный договор, трудовой договор, положение об оплате труда, положение об аттестации кадров;

Б. Трудовой договор, документ об образовании работника, должностная инструкция;

В. Положение о мотивации персонала, положение об оплате труда, положение о подразделениях, положение об аттестации персонала, положение о трудовой дисциплине;

Г. Все вышеуказанные ответы верны.

48. Как соотносятся понятия «государственная кадровая политика» и «управление персоналом»?

А. это равнозначные понятия;

Б. управление персоналом - механизм реализации государственной кадровой политики;

В. управление персоналом - это кадровая политика на практике;

Г. управление персоналом - это кадровая деятельность.

49. К основным направлениям кадровой политики относятся:

А. политика обучения;

Б. системная увязка хозяйственных и государственных решений с основными элементами кадровой политики;

В. политика оплаты труда;

Г. расчет заработной платы отдельных категорий работников;

Д. разработка систем оплаты труда в организациях;

Е. обеспечение квалифицированным персоналом.

50. Оценка эффективности кадровой стратегии современной организации может осуществляться силами специалистов

А. собственной службы персонала

Б. как собственной службы персонала, так и привлеченного консалтингового центра привлеченного консалтингового центра

Образец практического задания к экзамену по дисциплине «Кадровая политика и кадровое планирование» (формируемые компетенции ПК-1, ПК-7)

Задание 1 (ПК-1, ПК-7)

Краткая характеристика АО Хлебозавод «Зёрнышко» следующая:

- Сфера и направление деятельности: выпуск продукции в хлебопекарном цехе, кондитерском цехе, производство полуфабрикатов.
- Размер предприятия: общая численность персонала - 300 человек.
- Этап жизненного цикла предприятия: кризис. - Общая стратегия предприятия: дифференциация продукта.
- Режим работы организации: 7 дней в неделю, круглосуточно (без обеденного перерыва).

Отсутствующие в условиях задания факты и обстоятельства могут быть введены студентом дополнительно, если они не противоречат условиям задания.

Вопросы и задания

1. Определите содержание и тип кадровой политики.
2. Сформируйте систему управления персоналом, включая разработку штатного расписания и пофакторную структуру персонала (**ПК-1: У2, У3**).
3. Обозначьте кадровые проблемы и возможные пути их решения для предприятия (**ПК-7: У2**).

Задание 2 (ПК-1, ПК-7)

Рынок общественного питания растет очень интенсивно. В течение последних лет объем услуг в России вырос более чем на 30 %. Современное поколение потребителей предпочитает все больше питаться вне дома. Одной из причин увеличения рынка является рост покупательной способности граждан. Сходить в ресторан или кафе означает не только утолить голод, но и провести время в приятной обстановке. Для тех, чей рабочий день расписан по минутам, удобно питаться фастфудом. Основным в такой ситуации становится скорость приготовления пищи и обслуживания. Многие признают, что сами готовили бы себе еду, если бы деловой ритм жизни не принуждал действовать всегда быстро. Поэтому для компании, в которой Вы работаете, первой и явной задачей является обеспечить быстрое обслуживание. А этот фактор влияет на ассортиментную политику, так как есть блюда, которые можно приготовить довольно быстро, а есть те, которые требуют длительного времени приготовления и поэтому не могут быть включены в меню.

Наряду с ассортиментом предприятию нужно соблюсти следующие требования к обслуживанию:

- скорость работы с клиентами: меню понятно и наглядно, продажа ведется через несколько касс, пространство удобно для перемещения;
- блюда адаптированы для быстрого приготовления;
- минимальное обслуживание в стационарных точках (основная обязанность сотрудников – следить за чистотой столов, полов);
- отработанные технологии и найм неквалифицированного персонала, то есть главное требование не образование, а выполнение норм гигиены и наличие медицинской карты.

Вопросы и задания

1. Какой персонал Вам понадобится, чтобы все требования работодателя выполнить? (**ПК-1: У1, У2**)

2. Какие источники поиска наиболее приемлемы для решения данной задачи? (ПК-7: У2)
3. Какой должна быть кадровая политика организаций общественного питания?
Проанализируйте практику успешных компаний (ПК7, У1)

Примерный перечень вопросов к экзамену по дисциплине «Кадровая политика и кадровое планирование»

- 1 Понятие кадровой политики. Кадровая политика организации, её роль в политике организации.
- 2 Государственная кадровая политика, её субъекты и объекты.
- 3 Концепция государственной кадровой политики, её характерные черты и принципы.
- 4 Цель и задачи современной государственной кадровой политики.
- 5 Типы кадровой политики организации.
- 6 Принципы формирования кадровой политики
- 7 Этапы проектирования кадровой политики.
- 8 Условия разработки кадровой политики.
- 9 Кадровые мероприятия и кадровая стратегия.
- 10 Стратегия развития организации и кадровая политика.
- 11 Кадровое планирование как инструмент кадровой политики.
- 12 Цели, характеристика кадрового планирования.
- 13 Взаимосвязь кадровой политики и кадрового планирования
- 14 Этапы и виды кадрового планирования.
- 15 Планирование потенциала персонала с учетом стратегического развития организации (предприятия), персонала организации (предприятия).
- 16 Сущность, цели и задачи кадрового планирования в организации.
- 17 Сущность и содержание стратегического, тактического и оперативного кадрового планирования.
- 18 Планирование численности, структуры персонала
- 19 Баланс рабочего времени как основа планирования численности персонала.
- 21 Методические подходы к планированию численности, структуры персонала.
- 22 Планирование потребности в персонале предприятия (организации).
- 23 Балансовые методы планирования персонала.
- 24 Определение потребности в персонале предприятия (организации).
- 25 Оптимизация численности персонала. Методы оптимизации численности персонала.
- 26 Планирование развития персонала.
- 27 Структура расходов на персонал
- 28 Кадровый потенциал организации
- 29 Успешные практики по изменению кадровой политики организации
- 30 Разработка оперативного плана работы с персоналом
- 31 Мероприятия по совершенствованию кадровой политики организации.
- 32 План действий по повышению производительности труда и его аспекты.
- 33 Технологии развития персонала.
- 34 Бюджетирование мероприятий по кадровому планированию
- 35 Система бюджетирования затрат на персонал и ее инструменты
- 36 Бюджетирование затрат на найм, высвобождение, адаптацию персонала.
- 37 Инструменты бюджетирования затрат на развитие персонала.