

УТВЕРЖДАЮ

Уральский социально-экономический  
институт (филиал) образовательного  
учреждения профсоюзов высшего  
образования «Академия труда и  
социальных отношений»



Зам. директора по УВР УрСЭИ (филиал)  
ОУП ВО «АТиСО»

И.Ю.Нестеренко

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

**Основы кадровой политики**

**Направление подготовки**  
38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ

**Профиль подготовки**  
«Менеджмент организации»  
«Финансовый менеджмент»

**Квалификация выпускника**  
«Бакалавр»

Кафедра: Менеджмента и управления персоналом

**Разработчики программы:**  
к.т.н., доцент Демин Н.С.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

1.	ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ), СООТНЕСЕННЫЕ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....	4
1.1	Планируемые результаты обучения по дисциплине.....	4
1.2	Результаты освоения образовательной программы: .....	4
2.	МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....	4
3.	ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В ЗАЧЕТНЫХ ЕДИНИЦАХ С УКАЗАНИЕМ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСОВ, ВЫДЕЛЕННЫХ НА КОНТАКТНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ (ПО ВИДАМ ЗАНЯТИЙ) И НА САМОСТОЯТЕЛЬНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ .....	5
4.	СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ), СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ТЕМАМ (РАЗДЕЛАМ) С УКАЗАНИЕМ ОТВЕДЕННОГО НА НИХ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ ИЛИ АСТРОНОМИЧЕСКИХ ЧАСОВ И ВИДОВ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ; .....	5
4.1	Содержание дисциплины (модуля).....	5
4.2	Разделы/темы дисциплины, их трудоемкость и виды занятий .....	6
5.	ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ).7	
6.	ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ) .....	12
7.	ОСНОВНАЯ И ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ УЧЕБНАЯ ЛИТЕРАТУРА, НЕОБХОДИМАЯ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ);.....	12
8.	РЕСУРСЫ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ "ИНТЕРНЕТ", НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ).....	14
9.	МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ).....	14
10.	ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ), ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ .....	17
11.	МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА, НЕОБХОДИМАЯ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ).....	17
12.	ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ .....	17
	Приложение №1 к разделу № 6 .....	18
	Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю) .....	18
6.1	ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ С УКАЗАНИЕМ ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....	18
6.2	ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ, ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ .....	18
6.3	ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....	20
	Типовые контрольные вопросы для подготовки к экзамену (зачету) при проведении промежуточной аттестации по дисциплине .....	21
	Типовые практические задачи (задания, тесты) билетов для проведения промежуточной аттестации по дисциплине .....	21
6.4	МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ	

ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ,  
ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ.....27

## **1. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ), СООТНЕСЕННЫЕ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ**

**Целями (целью) изучения дисциплины являются (является).**

**Цель:**

Формирование у бакалавров целостного представления о сущности, роли и функциях кадровой политики организации и о кадровом планировании как инструменте реализации кадровой политики в современных социально-экономических условиях.

**Задачи:**

- раскрыть содержание кадровой политики на основе общей стратегии фирмы в ее различных аспектах;
- сформировать базовый уровень разработки и осуществления принципов планирования в системе управления персоналом;
- подготовить бакалавров к организационно-управленческой, информационно-аналитической и предпринимательской деятельности, обеспечивающей эффективное управление трудовыми ресурсами и персоналом организаций;
- подготовить к проектной деятельности в области управления персоналом организации, составлению перспективных планов развития персонала организации, привлечения и распределения трудовых ресурсов.

### **1.1 Планируемые результаты обучения по дисциплине.**

Освоение дисциплины направлено на формирование у студентов следующих компетенций:

*Профессиональных:*

ОК-5 - обладать способностью работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия;

ПК-17 - способностью оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели;

ПК-20 - владением навыками подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур.

### **1.2 Результаты освоения образовательной программы:**

В результате изучения дисциплины студент должен:

ОК-5 - обладать способностью работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия.

*В результате освоения компетенции ОК-5 студент должен:*

знать: основы профессиональной солидарности и корпоративности, понимание долга и чести  
уметь: решать производственные вопросы на профессиональном уровне, найти контакт со всеми членами коллектива

владеть: знаниями профессиональной этики в объеме, позволяющем вести организационно-управленческую работу в коллективе на высоком современном уровне.

ПК-17 - способностью оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели.

*В результате освоения компетенции ПК-17 студент должен:*

знать: основы экономических и социальных условий осуществления предпринимательской деятельности;

уметь: оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности;

владеть: навыками формирования новых бизнес-моделей.

ПК-20 - владением навыками подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур.

*В результате освоения компетенции ПК-20 студент должен:*

**знать:** основы разработки и внедрения организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур;

**уметь:** составлять организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур;

**владеть:** навыками разработки и внедрения организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур.

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Согласно ФГОС и ОПОП по направлению 38.03.02 Менеджмент, профиль «Менеджмент организации», «Финансовый менеджмент», дисциплина «Основы кадровой политики» относится к обязательной дисциплине вариативной части (**Б1.В.08**).

Изучение курса базируется на знаниях следующих дисциплин: «Социология и психология управления», «Экономика предприятий», «Организационное поведение».

Дисциплина является предшествующей для дисциплин: «Стратегический менеджмент», «Антикризисное управление» и др.

## 3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В ЗАЧЕТНЫХ ЕДИНИЦАХ С УКАЗАНИЕМ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСОВ, ВЫДЕЛЕННЫХ НА КОНТАКТНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ (ПО ВИДАМ ЗАНЯТИЙ) И НА САМОСТОЯТЕЛЬНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Таблица 3.1

Объем дисциплины	Всего часов		
	Для очной формы обучения	Для очно-заочной формы обучения	Для заочной формы обучения
<b>Общая трудоемкость дисциплины (зачетных един/часов)</b>	2/72	-	2/72
<b>Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) (всего)</b>			
Аудиторная работа (всего)	36	-	14
в том числе:	-	-	-
Лекции	18	-	6
Семинары, практические занятия	18	-	8
Лабораторные работы	-	-	-
<b>Самостоятельная работа обучающегося (всего)</b>	36	-	54
Вид промежуточной аттестации (экзамен)	Зачет	-	Зачет (4)

## 4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ), СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ТЕМАМ (РАЗДЕЛАМ) С УКАЗАНИЕМ ОТВЕДЕННОГО НА НИХ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ ИЛИ АСТРОНОМИЧЕСКИХ ЧАСОВ И ВИДОВ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ;

### 4.1 Содержание дисциплины (модуля)

#### *Тема 1. Кадровая политика: сущность, виды, ее роль и значение в стратегии фирмы*

Сущность и понятие кадровой политики. Типы кадровой политики. Критерии оценки кадровой политики. Кадровые мероприятия и кадровая стратегия.

Методики, значение кадрового планирования для эффективности кадровой политики предприятия. Систематизация факторов препятствующих и благоприятствующих развитию стратегических концепций кадрового развития.

Понятие, уровни и виды кадровой политики. Анализ кадрового потенциала и особенности реализации кадровой политики предприятия.

**Тема 2. Формирование кадровой политики**

Механизм формирования кадровой политики. Основные этапы: формирование целей и задач, формулирование требований, обоснование принципов кадровой политики, разработка плана кадровых мероприятий. Кадровая стратегия.

**Тема 3. Планирование потребности в трудовых ресурсах**

Трудовой потенциал общества, работника. Сущность и содержание кадрового планирования. Кадровый контроллинг. Оперативный план работы с персоналом. Планирование потребности в персонале. Планирование производительности труда и показателей по труду.

Управление по целям (Management by Objectives – MBO) как основа оперативного плана работы с персоналом. Сущность MBO. Этапы MBO. Принципы установления целей (SMART-принципы). Проблемы, решаемые с помощью MBO. Причины неудач и критика MBO. Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом. Практические методы кадрового анализа. Основные разделы плана по персоналу.

**Тема 4. Сущность и содержание кадрового планирования**

Основной цикл планирования. Планирование расходов на персонал. Взаимосвязь плана и бюджета по персоналу. Структура расходов на персонал. Нормативы численности службы персонала и расходов на персонал. Оценка эффективности расходов на персонал и пути их сокращения. Техника планирования потребности в персонале, планирования производительности труда и других показателей по труду. Правила постановки плановых целей: сопоставленность целей, вертикальное согласование целей, горизонтальное согласование целей.

Структура плановых показателей по персоналу: плановые цели организации, плановые показатели подразделений и должностей, ключевые показатели деятельности (Key Performance Indicators – KPI), дополнительные показатели. Теоретические основы бюджетирования управления персоналом. Актуальность и состояние бюджетирования. Бизнес-план по персоналу как основа бюджетирования. Технология разработки бюджета расходов на персонал.

**Тема 5. 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.

**4.2. Разделы/темы дисциплины, их трудоемкость и виды занятий**

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетные единицы, 72 часа.

Таблица 4.1

№ п/п	Наименование темы	Очная форма обучения					Компетенции	Литература (ссылка на номер в списке литературы и/или электронный источник)
		всего	Аудиторные занятия		Форма контроля	Самостоятельная		
			лекции	практические занятия				
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Кадровая политика: сущность, виды, ее роль и значение в стратегии фирмы	8	2	2		4	ОК-5 ПК-20	1-14
2	Формирование кадровой политики	14	4	2		8	ПК-17 ПК-20	1-14

3	Планирование потребности в трудовых ресурсах	16	4	4		8	ОК-5 ПК-17	1-14
4	Сущность и содержание кадрового планирования	16	4	4		8	ОК-5 ПК-20	1-14
5	Проблемы планирования персонала	18	4	6		8	ПК-17 ПК-20	1-14
	<i>Промежуточная аттестация</i>							
	<i>Всего часов</i>	72	18	18		36		
	<i>Зачетные единицы</i>	2						

**Вид промежуточной аттестации: зачет**

Таблица 4.2

№ № n/n	Наименование темы	Заочная форма обучения					Компетенции	Литература (ссылка на номер в списке литературы и/или электронный источник)
		всего	Аудиторные занятия		Форма контроля	Самостоятельная подготовка		
			лекции	практические занятия				
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Кадровая политика: сущность, виды, ее роль и значение в стратегии фирмы	13	2	1		10	ОК-5 ПК-20	1-14
2	Формирование кадровой политики	12	1	1		10	ПК-17 ПК-20	1-14
3	Планирование потребности в трудовых ресурсах	13	1	2		10	ОК-5 ПК-17	1-14
4	Сущность и содержание кадрового планирования	13	1	2		10	ОК-5 ПК-20	1-14
5	Проблемы планирования персонала	17	1	2		14	ПК-17 ПК-20	1-14
	<i>Промежуточная аттестация</i>	4			4			
	<i>Всего часов</i>	72	6	8	4	54		
	<i>Зачетные единицы</i>	2						

**Вид промежуточной аттестации: зачет**

## 5. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

### **Тема 1. Кадровая политика: сущность, виды, ее роль и значение в стратегии фирмы**

Список литературы по теме приведен в таблице 4.1

Задания для самостоятельной работы:

- 1) основания для формирования кадровой политики;
- 2) типы кадровой политики;
- 3) сравнительная характеристика двух типов кадровой политики;

4) этапы построения кадровой политики.

**Тема 2. Формирование кадровой политики**

Список литературы по теме приведен в таблице 4.1

Задания для самостоятельной работы:

**Комплексное описание целей предприятия**

1. Обеспечение стабильного производственного процесса для основного производства с вводом новых производственных мощностей (окончание монтажа нового цеха).
2. Увеличение качества выпускаемой продукции с внедрением международной системы качества серии ИСО – 9000.
3. Повышение контроля за расходом производственных ресурсов.
4. Поиск новых потребителей производимой продукции, организация маркетинга с выходом на международный рынок.
5. Работа по поднятию престижа, рейтинга, улучшению имиджа предприятия. Аттестация предприятия, участие в тендерах, реклама.

**ШАГ 1**

С помощью “диагностической модели Иванцевича” выбираем тип кадровой стратегии, который наиболее полно соответствует общему состоянию организации.

В результате проведенной группой экспертной оценки было определено, что на предприятии реализуется “стратегия динамического роста с учетом предпринимательской стратегии – в плане быстрого осуществления ближайших мер и стратегии прибыльности – в плане сохранения существующего уровня прибылей”. Текст взят из функционального протокола. То есть на предприятии на 80% реализуется стратегия динамического роста, на 10% предпринимательская и на 10% стратегия прибыльности.

Так как вторым значимым критерием разработки кадровой политики предприятия является наличие ресурсов, обеспечивающих реализацию приоритетных целей, необходимо провести анализ имеющихся на предприятии ресурсов и определить, какая часть из них может быть направлена на реализацию мероприятий, к которым приступает группа. В связи с конфиденциальностью и большим объемом информации в рамках статьи представляется возможным указать только ранговую оценку наличия необходимых ресурсов, которая была определена в результате работы группы экспертов.

Итоговые ранги получены в результате оценки фактической информации, представленной работникам предприятия.

Типы и значимость потребляемых ресурсов (10 – max, 1 – min значимость)

Потребляемые ресурсы	Наличие данного типа ресурсов в вашей организации
Финансовые	
Материальные	
Энергетические	
Информационные	
Людские	

**ШАГ 2**

Проводим сопоставление целей организации с функциями управления персоналом (УП).

*Функции УП:*

- отбор и расстановка служащих;
- вознаграждения (зарплата и премии);
- оценка;
- развитие (повышение квалификации);
- планирование продвижения по службе.

В результате сопоставления определяем, какие функции УП обеспечивают реализацию каждой конкретной цели.



С помощью экспертной оценки были выделены те направления кадровой работы, которые в наибольшей степени, с точки зрения экспертов, обеспечивают реализацию приоритетных целей организации (см. табл. 2).

Таблица 2. Функции управления персоналом

Цели (приоритетные) \ Функции УП	Отбор и расстановка	Вознаграждения	Оценка	Развитие	Планирование и продвижение
Обеспечение стабильного производственного процесса для основного производства с вводом новых производственных мощностей (окончание монтажа нового цеха)					
Повышение качества выпускаемой продукции с внедрением международной системы качества ИСО – 9000					
Работа по поднятию престижа, рейтинга, улучшению имиджа предприятия. Аттестация предприятия, участие в тендерах, реклама					
Поиск новых потребителей производимой продукции, организация маркетинга с выходом на международный рынок					
Повышение контроля за расходом производственных ресурсов					

### ШАГ 3

Разработка кадровых мероприятий на оперативном уровне. Осуществляется путем детального раскрытия каждой функции УП применительно к конкретным целям организации. На этапе такой детальной проработки используйте механизм “мозгового штурма”. В результате генерации идей должно появиться порядка 20 предложений.

#### Результаты “мозгового штурма” (пример)

##### 1. Отбор и расстановка кадров:

- 1.1. Заключение договоров с вузами, техникумами, училищами.
- 1.2. Использование средств массовой информации.
- 1.3. Использование банка данных уволенных специалистов.
- 1.4. Разработка программ конкурсного отбора.

##### 2. Переработка систем и форм оплаты труда (по конечному результату).

##### 3. Разработка программы по аттестации предприятия и сотрудников.

##### 4. Организация переобучения персонала на основании аттестационной оценки с учетом их дальнейшего распределения в службы предприятия.

##### 5. Разработка плана мероприятий по работе с молодыми специалистами.

##### 6. Создание резерва руководящих кадров (включая линейный персонал).

##### 7. Создание молодежного КБ из состава молодых специалистов.

##### 8. Разработка перспективного плана социального развития предприятия.

##### 9. Разработка мероприятий по усилению безопасности предприятия и укреплению трудовой дисциплины (проводить анализ трудовой дисциплины на Днях дисциплины).

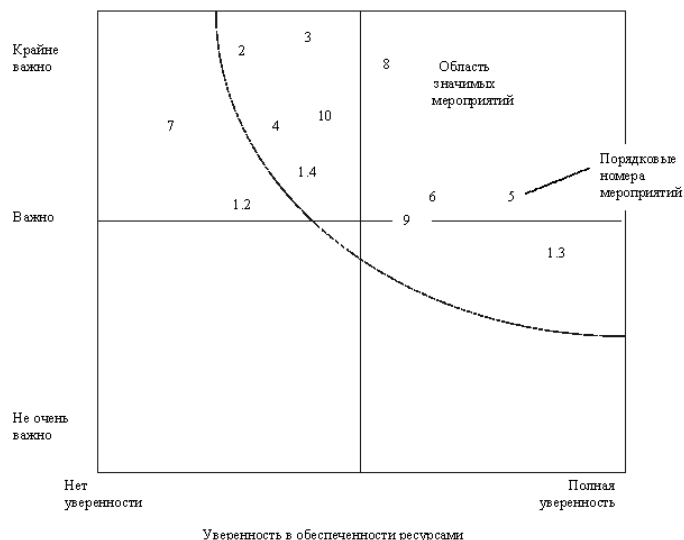
##### 10. Создание в составе отдела кадров группы по подготовке и переподготовке рабочих кадров.

### ШАГ 4

Оценка кадровых мероприятий с помощью матрицы “важности – обеспеченности ресурсами”. Так как на этапе генерации идей (шаг 3) критическая оценка была запрещена, необходим дополнительный критический взгляд на предложенные мероприятия перед включением их в план действий. Каждый участник самостоятельно и молча оценивает важность и оснащенность ресурсами предложенного на предыдущем этапе мероприятия с точки зрения достижения целей, стоящих перед организацией.

Мероприятия, обозначенные цифрами на шаге 3, размещаются на полях матрицы. По тем позициям, которые не совпадают у разных экспертов (имеют наибольший разброс на графике), необходимо провести дальнейшее обсуждение; получить дополнительную информацию и представить согласованную картину.

Рис. Матрица “Важности-определенности”



После того как выделены важные и обеспеченные ресурсами мероприятия, осуществляется процесс ранжирования значимых мероприятий.

Это происходит следующим образом: из предложенных к рассмотрению мероприятий выделяется самое значимое – ему присваивается максимальный ранг (7), из оставшихся выделяется наименее значимое – ему присваивается минимальный ранг (1). Далее процесс повторяется. Каждый эксперт рассматривает одновременно не более семи мероприятий. Ранги и голоса суммируются по каждому мероприятию, и в итоге формируется список проранжированных мероприятий.

Мероприятия, которые не вошли в область значимых, не исключаются из рассмотрения, просто работа с ними переносится на более поздние сроки. Например, по мероприятию 1.2 – Использование средств массовой информации – после проведения маркетингового исследования было принято решение о размещении бесплатных объявлений о имеющихся рабочих местах в средствах массовой информации (региональные газеты).

### ШАГ 5

Проработка кадровых мероприятий с точки зрения затраты временных и финансовых ресурсов. Перечень проранжированных мероприятий с распределением временных и финансовых ресурсов приводится в табл. 3.

Таблица 3. Ранжирование кадровых мероприятий

Значимые мероприятия	Ранг	Временные затраты	Комментарий
Переработка систем и форм оплаты труда (по конечному результату)	1	3 мес.	Разработка сметы затрат проводится в зависимости от финансового состояния предприятия, от того финансового ресурса, который является одним из главных критериев в разработке кадровой политики предприятия, а также в зависимости от того, своими силами или за счет привлечения консультантов будут решаться поставленные вопросы. Главное, чтобы затраты на запланированные кадровые мероприятия были включены в бизнес-план предприятия
Разработка программы по аттестации предприятия и сотрудников	2	6 мес.	
Организация переобучения персонала на основании аттестационной оценки с учетом их дальнейшего распределения в службы предприятия	3	6 мес.	
Разработка перспективного плана социального развития предприятия	4	1 мес.	
Создание в составе отдела кадров группы по подготовке и переподготовке рабочих кадров	5	1 мес.	
Разработка плана мероприятий по работе с молодыми специалистами	6	1 мес.	
Создание резерва руководящих кадров (включая линейный персонал)	7	6 мес.	
Заключение договоров с вузами, техникумами, училищами	8	Постоянно	
Разработка программ конкурсного отбора	9	1 мес.	
Разработка мероприятий по усилению безопасности предприятия и укреплению трудовой дисциплины (проводить анализ трудовой дисциплины на Днях дисциплины)	10	2 мес.	
Использование банка данных уволенных специалистов	11	Постоянно	

### ШАГ 6

Для реализации функций контроля и коррекции выполнения запланированных кадровых

мероприятий необходимо разработать критерии результативности работы.

**Перечень возможных показателей результативности\*\***

1. Оценивается производительность – отношение количества продукции к количеству затрат.
  2. Заранее оговоренный результат сопоставляется с фактически полученным – действенность.
  3. Сопоставляется и обсуждается экономичность работы – фактическое потребление ресурсов сравнивается с предполагаемым их расходом.
  4. Оценивается качество выполненной работы.
  5. Оцениваются новшества, введенные работниками в отношении продукта или процесса, если это имеет важное значение.
  6. Оценивается удовлетворенность работника организацией, работой, обязанностями и т. п.
- Для запланированных кадровых мероприятий были разработаны следующие показатели результативности (на примере одного из показателей) (см. табл. 4).

Таблица 4. Показатели результативности мероприятия

Значимые мероприятия	Критерии выполнения
Организовать переобучение персонала на основании аттестационной оценки с учетом их дальнейшего распределения в службы предприятия	<p><b>Действенность обучения</b> – оценивается на основании фактического сопоставления запланированных для обучения и фактически обученных работников</p> <p><b>Качество обучения</b> – оценивается по фактическому соответствию работы обученных сотрудников требованиям стандарта ИСО–9000</p> <p><b>Инновационный аспект обучения</b> – оценивается по количеству нововведений, разработанных обученными сотрудниками</p> <p><b>Производительность обучения</b> – оценивается по отношению фактически полученных доходов от обученных работников к стоимости обучения</p>

**ШАГ 7**

На этом этапе осуществляется сведение полученных результатов в итоговую таблицу “План кадровых мероприятий” (на примере одного из показателей) (см. табл. 5).

Таблица 5. План кадровых мероприятий

Кадровые мероприятия	Финансовые затраты	Дата начала и окончания	Ответственный (должность)
Организовать переобучение персонала на основании аттестационной оценки с учетом их дальнейшего распределения в службы предприятия	Разработка сметы затрат проводится в зависимости от финансового состояния предприятия	Определяется начало и окончание работы, желательно построение сетевого графика работ	Помощник директора по управлению персоналом

После того как определены все необходимые ресурсы, намечены сроки начала и окончания работ и назначен ответственный исполнитель, возможна детальная доработка мероприятия с работниками, которые будут напрямую принимать в нем участие.

Хочется обратить внимание на это положение. Необходимо осуществить процесс передачи разработанных мероприятий с уровня руководителей высшего звена управления на уровень руководителей среднего звена и ведущих специалистов. Именно это обеспечивает приверженность сотрудников разработанной программе действий.

Такой подход в практике управления носит название “партисипативного” и обеспечивает высокий уровень проработки информации группой.

Бесспорным плюсом группового подхода является высокое качество принимаемых управленческих решений, но он требует больших временных затрат. Если время для осуществления разработки кадровой политики ограничено, можно использовать приведенный выше алгоритм разработки, применяя “коллегиальный” подход к решению поставленной задачи. В этом случае руководитель сообщает о задаче соответствующим подчиненным, выясняет их мнения и предложения, не объединяя их в группу. Затем полученные мнения интегрируются.

На этом этапе можно считать, что разработка кадровой политики предприятия завершена и начинается внедрение ее в жизнь.

Конечно, для того, чтобы разработанный план кадровых мероприятий превратился в политику организации, т. е. являлся руководством к действию необходимы контроль и анализ того, как реализуются разработанные мероприятия, нужно осуществлять оперативную корректировку.

Можно утверждать, что, если этап разработки и планирования был тщательно проработан, корректирующие усилия будут минимальными.

**Тема 3. Планирование потребности в трудовых ресурсах**

Список литературы по теме приведен в таблице 4.1

Задания для самостоятельной работы:

- 1) Сущность и содержание кадрового планирования.
- 2) Кадровый контроллинг.
- 3) Планирование производительности труда и показателей по труду.
- 4) Управление по целям (Management by Objectives – MBO).
- 5) Сущность MBO.
- 6) Принципы установления целей (SMART-принципы). Проблемы, решаемые с помощью MBO.
- 7) Практические методы кадрового анализа.

**Тема 4. Сущность и содержание кадрового планирования**

Список литературы по теме приведен в таблице 4.1

Задания для самостоятельной работы:

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. Дайте понятие «определение потребности в персонале» и раскройте его содержание.
6. Изложите виды потребности в персонале и раскройте их содержание.
7. Изложите схематически сущность планирования потребности в персонале.
8. Раскройте содержание методов определения потребности в персонале.

**Тема 5. Проблемы планирования персонала**

Список литературы по теме приведен в таблице 4.1

Задания для самостоятельной работы:

- 1) Внедрение планирования и бюджетирования работы с персоналом.
- 2) Оценка затрат на персонал.
- 3) Ответственность за расходы на персонал.
- 4) Защита бюджета по персоналу перед руководством.

**6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)**

Приложение №1 к рабочей программе дисциплины

**7. ОСНОВНАЯ И ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ УЧЕБНАЯ ЛИТЕРАТУРА, НЕОБХОДИМАЯ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ);**

**Основная литература:**

1. Черепанов, В.В. Основы государственной службы и кадровой политики : учебник / В.В. Черепанов. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 679 с. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-01767-9 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=116626">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=116626</a>
2. Управление персоналом : учебник для вузов / Е.А. Аксенова, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин и др. ; ред. Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 561 с. - ISBN 5-238-00290-4 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=118464">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=118464</a>
3. Рогожин, М.Ю. Организация кадровой работы предприятия : учебно-практическое пособие / М.Ю. Рогожин. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2014. - 240 с. : ил. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4458-6532-2 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=253710">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=253710</a>
4. Шапиро, С.А. Теоретические основы управления персоналом : учебное пособие / С.А. Шапиро, Е.К. Самраилова, Н.Л. Хусаинова. - 2-е изд., доп. и перераб. - Москва ;

	Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 322 с. : ил., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-2541-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=272161">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=272161</a>
5.	Управление персоналом : учебное пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева, Д.Л. Михайлин, А.В. Беляк. - 3-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 280 с. : ил. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-01749-0 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=453363">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=453363</a>
6.	Лукаш, Ю.А. Эффективная кадровая политика как составляющая обеспечения безопасности и развития бизнеса : учебное пособие / Ю.А. Лукаш. - 2-е изд., стер. - Москва : Издательство «Флинта», 2017. - 202 с. - ISBN 978-5-9765-1371-6 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=115070">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=115070</a>
7.	Янкович, Ш.А. Делопроизводство в кадровой службе : учебник / Ш.А. Янкович. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 161 с. - Библиогр.: с. 112. - ISBN 5-238-01076-1 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=119021">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=119021</a>
8.	Шапиро, С.А. Управление персоналом: курс лекций, практикум : учебно-методическое пособие / С.А. Шапиро. - 2-е изд., доп. и перераб. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 288 с. : ил., схем., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-3674-9 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=272164">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=272164</a>
9.	Дейнека, А.В. Управление персоналом организации : учебник / А.В. Дейнека. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. - 288 с. : ил. - (Учебные издания для бакалавров). - ISBN 978-5-394-02375-0 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=454057">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=454057</a>
10.	Тараненко, О.Н. Основы управления персоналом : учебное пособие / О.Н. Тараненко ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Северо-Кавказский федеральный университет». - Ставрополь : СКФУ, 2015. - 129 с. : ил. - Библиогр. в кн. ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=458367">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=458367</a>
11.	Беликова, И.П. Управление персоналом : краткий курс лекций / И.П. Беликова ; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования Ставропольский государственный аграрный университет, Кафедра менеджмента. - Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2014. - 64 с. : табл. ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=277472">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=277472</a>
12.	Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами : учебник / Л.В. Карташова. - М. : ИНФРА-М, 2014. - 236 с. - (Учебники для программы МВА)
13.	Егоршин А.П. Основы управления персоналом : учеб. пособие для вузов / А.П. Егоршин. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2015. - 352 с. - (Высшее образование - Бакалавриат)
14.	Кибанов А.Я. Основы управления персоналом : учеб. для вузов / А.Я. Кибанов. - Изд. 3-е, перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2015. - 440 с. - (Высшее образование - Бакалавриат)

**Нормативно правовые акты, материалы судебной практики\*\***

№ п/п	Название	Принят	Источник
1	Гражданский кодекс РФ	ФЗ - 51 21 октября 1994 года (ч. 1) ФЗ-14 22 декабря 1995 года ФЗ-146 1 ноября 2001 года ФЗ-230 24 ноября 2006 года	ЭБС
2.	Налоговый кодекс РФ	ФЗ-146 31 июля 1998 года	ЭБС
3	О государственной гражданской службе Российской Федерации	ФЗ-79 от 27 июля 2004 г.	ЭБС

## 8. РЕСУРСЫ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ "ИНТЕРНЕТ", НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

№ п/п	Интернет ресурс (адрес)	Описание ресурса
1.	<a href="http://www.kadrovik.ru">http://www.kadrovik.ru</a>	Национальный союз кадровиков
2.	<a href="http://www.ilo.org/public/russian/regi on/eurpro/moscow/index.htm">http://www.ilo.org/public/russian/regi on/eurpro/moscow/index.htm</a>	Международная организация труда
3.	<a href="http://www.hr-portal.ru">http://www.hr-portal.ru</a>	Сообщество HR-менеджеров
4.	<a href="http://www.minzdravsoc.ru">http://www.minzdravsoc.ru</a>	Министерство здравоохранения и социального развития РФ
5.	<a href="http://www.top-personal.ru">www.top-personal.ru</a>	Журнал "Управление персоналом"
6.	<a href="http://www.kadrovik.ru">http://www.kadrovik.ru</a>	Журнал «Кадровик»
7.	<a href="http://kdelo.ru">http://kdelo.ru</a>	Журнал «Кадровое дело»
8.	<a href="http://www.km-magazine.ru">http://www.km-magazine.ru</a>	Журнал «Кадровый менеджмент»
9.	<a href="http://www.hrm.ru">http://www.hrm.ru</a>	Журнал "HR Менеджмент"
10.	<a href="http://www.otiss.ru/slujba.html">www.otiss.ru/slujba.html</a>	Журнал «Служба кадров и персонал»
11.	<a href="http://www.kapr.ru/">http://www.kapr.ru/</a>	Журнал «Кадры предприятия»
12.	<a href="http://www.hr-life.ru/">http://www.hr-life.ru/</a>	HR-Life.ru - специализированный ресурс для менеджеров по персоналу и руководителей
13.	<a href="http://ecsocman.hse.ru">http://ecsocman.hse.ru</a>	Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент» -
14.	<a href="https://www.csr.ru/issledovaniya/">https://www.csr.ru/issledovaniya/</a>	База данных исследований Центра стратегических разработок

## 9. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Учебным планом дисциплины «Основы кадровой политики» предусмотрено чтение лекций, проведение семинарских занятий, консультаций, самостоятельная работа студента.

В процессе освоения дисциплины «Основы кадровой политики» используются следующие образовательные технологии.

Стандартные формы обучения:

- лекции с использованием мультимедийных презентаций;
- семинарские занятия, на которых обсуждаются основные теоретические вопросы;
- расчетно-аналитические задания;
- обзор официальных документов и материалов периодической печати;
- консультации преподавателей.

Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:

- лекции в диалоговом режиме;
- групповые дискуссии;
- моделирование и решение конкретных ситуационных задач;
- компьютерное тестирование.

На лекциях студенты получают основы базовых знаний по изучаемой дисциплине. Студент должен кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения, выделяемые преподавателем, обозначить материал, который вызывает трудности, сформулировать к нему вопросы и в конце лекции задать их преподавателю.

На семинарских занятиях контролируется уровень восприятия, знания и качество работы студентов с лекционным материалом, учебниками, нормативными актами, развитие навыков решения практических заданий, конкретных профессиональных ситуаций.

Большое место в учебном плане отведено самостоятельной работе студентов. По итогам

самостоятельной работы у студента должен выработаться навык исследования конкретного вопроса в рамках дисциплины и представления самостоятельных выводов на основе изучения учебного, нормативного материала и дополнительной литературы.

Самостоятельная работа студентов включает следующие ее виды:

- изучение тем самостоятельной подготовки по учебно-тематическому плану;
- самоподготовка к практическим и другим видам занятий;
- решение индивидуальных вариантов практических заданий;
- выполнение заданий в форме компьютерного тестирования;
- самостоятельная работа студентов при подготовке к экзамену.

Эти виды работ предполагают:

- самостоятельную работу студента в библиотеке;
- изучение сайтов по темам дисциплины в сети Интернет;
- изучение электронных учебных материалов сайте УрСЭИ.

Задания для самостоятельной работы студентов включают в себя:

- выполнение тестовых заданий, размещенных в Qwest, Moodle;
- изучение нормативных актов: Бюджетного Кодекса РФ, законов о бюджетах (федерального, субъектов РФ), о бюджетах государственных социальных внебюджетных фондов, постановлений (решений) о бюджетах муниципальных органов власти и других;
- подготовка докладов по отдельным вопросам курса;
- изучение статистических и аналитических материалов на официальных сайтах органов власти и по материалам периодической печати.

Указания по самостоятельной работе размещены в «Методических указаниях» на сайте УрСЭИ.

Результаты работы студентов подводятся в ходе их текущей и промежуточной аттестации. Рабочая программа учебной дисциплины обеспечена фондом оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации. *Текущая аттестация* проводится по разделам курса и имеет целью проверить уровень владения изученным материалом или степень сформированности отдельных навыков. Она отражает посещение студентами лекций и работу на семинарских занятиях. В случае, если студент не прошел текущую аттестацию и/или не защитил курсовую работу, он не будет допущен к экзамену. Промежуточная аттестация проводится в виде экзамена за весь курс обучения дисциплине.

#### **Методические указания по подготовке к зачету.**

Наиболее ответственным этапом в обучении студентов является экзаменационная сессия. На ней студенты отчитываются о выполнении учебной программы, об уровне и объеме полученных знаний. Это государственная отчетность студентов за период обучения, за изучение учебной дисциплины, за весь вузовский курс. Поэтому так велика их ответственность за успешную сдачу экзаменационной сессии. На сессии студенты сдают экзамены или зачеты. Зачеты могут проводиться с дифференцированной отметкой или без нее, с записью «зачтено» в зачетной книжке. Экзамен как высшая форма контроля знаний студентов оценивается по пятибалльной системе.

Залогом успешной сдачи всех экзаменов являются систематические, добросовестные занятия студента. Однако это не исключает необходимости специальной работы перед сессией и в период сдачи экзаменов. Специфической задачей студента в период экзаменационной сессии являются повторение, обобщение и систематизация всего материала, который изучен в течение года.

Начинать повторение рекомендуется за месяц-полтора до начала сессии. Прежде чем приступить к нему, необходимо установить, какие учебные дисциплины выносятся на сессию и, если возможно, календарные сроки каждого экзамена или зачета.

Установив выносимые на сессию дисциплины, необходимо обеспечить себя программами. В основу повторения должна быть положена только программа. Не следует повторять ни по билетам, ни по контрольным вопросам. Повторение по билетам нарушает систему знаний и ведет к механическому заучиванию, к "натаскиванию". Повторение по

различного рода контрольным вопросам приводит к пропускам и пробелам в знаниях и к недоработке иногда весьма важных разделов программы.

Повторение - процесс индивидуальный; каждый студент повторяет то, что для него трудно, неясно, забыто. Поэтому, прежде чем приступить к повторению, рекомендуется сначала внимательно посмотреть программу курса, установить наиболее трудные, наименее усвоенные разделы и выписать их на отдельном листе.

В процессе повторения анализируются и систематизируются все знания, накопленные при изучении программного материала: данные учебника, записи лекций, конспекты прочитанных книг, заметки, сделанные во время консультаций или семинаров, и др. Ни в коем случае нельзя ограничиваться только одним конспектом, а тем более, чужими записями. Всякого рода записи и конспекты - вещи сугубо индивидуальные, понятные только автору. Готовясь по чужим записям, легко можно впасть в очень грубые заблуждения.

Само повторение рекомендуется вести по темам программы и по главам учебника. Закончив работу над темой (главой), необходимо ответить на вопросы учебника или выполнить задания, а самое лучшее - воспроизвести весь материал.

Консультации, которые проводятся для студентов в период экзаменационной сессии, необходимо использовать для углубления знаний, для восполнения пробелов и для разрешения всех возникших трудностей. Без тщательного самостоятельного продумывания материала беседа с консультантом неизбежно будет носить «общий», поверхностный характер и не принесет нужного результата.

Есть целый ряд принципов («секретов»), которыми следует руководствоваться при подготовке к экзаменам.

Первый - подготовьте свое рабочее место, где все должно способствовать успеху: тишина, расположение учебных пособий, строгий порядок.

Второй - сядьте удобнее за стол, положите перед собой чистые листы бумаги, справа - тетради и учебники. Вспомните все, что знаете по данной теме, и запишите это в виде плана или тезисов на чистых листах бумаги слева. Потом проверьте правильность, полноту и последовательность знаний по тетрадям и учебникам. Выпишите то, что не сумели вспомнить, на правой стороне листов и там же запишите вопросы, которые следует задать преподавателю на консультации. Не оставляйте ни одного неясного места в своих знаниях.

Третий - работайте по своему плану. Вдвоем рекомендуется готовиться только для взаимопроверки или консультации, когда в этом возникает необходимость.

Четвертый - подготавливая ответ по любой теме, выделите основные мысли в виде тезисов и подберите к ним в качестве доказательства главные факты и цифры. Ваш ответ должен быть кратким, содержательным, концентрированным.

Пятый - помимо повторения теории не забудьте подготовить практическую часть, чтобы свободно и умело показать навыки работы с текстами, картами, различными пособиями, решения задач и т.д.

Шестой - установите четкий ритм работы и режим дня. Разумно чередуйте труд и отдых, питание, нормальный сон и пребывание на свежем воздухе.

Седьмой - толково используйте консультации преподавателя. Приходите на них, продуктивно поработав дома и с заготовленными конкретными вопросами, а не просто послушать, о чем будут спрашивать другие.

Восьмой - бойтесь шпаргалки - она вам не прибавит знаний.

Девятый - не допускайте как излишней самоуверенности, так и недооценки своих способностей и знаний. В основе уверенности лежат твердые знания. Иначе может получиться так, что вам достанется тот единственный вопрос, который вы не повторили.

Десятый - не забывайте связывать свои знания по любому предмету с современностью, с жизнью, с производством, с практикой.

Одиннадцатый - когда на экзамене вы получите свой билет, спокойно сядьте за стол, обдумайте вопрос, набросайте план ответа, подойдите к приборам, картам, подумайте, как теоретически объяснить проделанный опыт. Не волнуйтесь, если что-то забыли.



При подготовке к занятиям необходимо еще раз проверить себя на предмет усвоения основных категорий и ключевых понятий курса.

**10. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ПРИ  
ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО  
ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ), ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО  
ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ  
ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ СПРАВОЧНЫЕ  
СИСТЕМЫ**

№ п/п	Название программы/Системы	Описание программы/Системы
1.	<a href="http://consultant.ru/">http://consultant.ru/</a>	справочно-информационная система Консультант Плюс
2.	<a href="http://garant.ru/">http://garant.ru/</a>	справочно-информационная система «Гарант».

**11. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА, НЕОБХОДИМАЯ ДЛЯ  
ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО  
ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)**

Лекционные и практические занятия проводятся в аудиториях, оснащенных презентационным оборудованием (компьютер, имеющий выход в Интернет, мультимедийный проектор, экран, акустические системы), доской, рабочими учебными столами и стульями.

При необходимости занятия проводятся в компьютерных классах, оснащенных доской, экраном, рабочими учебными столами и стульями, персональными компьютерами, объединенными в локальные сети с выходом в Интернет, с установленным лицензионным программным обеспечением, с подключенным к ним периферийным устройством и оборудованием (мультимедийный проектор, акустическая система и пр.).

При проведении практических занятий с использованием индивидуальных учебных заданий студенты должны быть обеспечены калькуляторами.

Для лиц с ОВЗ. В учебных помещениях возможно оборудование специальных учебных мест, предполагающих увеличение размера зоны на одно место с учетом подъезда и разворота кресла-коляски, увеличения ширины прохода между рядами столов. В аудитории хорошее освещение, в соответствии с требованиями СЭС.

В случае обучения слабослышащих обучающихся аудитории по необходимости оборудуются аудиотехникой (микрофонами, динамиками, наушниками или головными телефонами, диктофонами).

**12. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ**

В процессе освоения дисциплины «Основы кадровой политики» используются следующие образовательные технологии.

Стандартные формы обучения:

- лекции с использованием мультимедийных презентаций;
- семинарские занятия, на которых обсуждаются основные теоретические вопросы;
- письменные домашние работы;
- расчетно-аналитические задания;
- обзор официальных документов и материалов периодической печати;
- консультации преподавателей.

Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:

- лекции в диалоговом режиме;
- групповые дискуссии;
- моделирование и решение конкретных ситуационных задач;
- компьютерное тестирование.

## Приложение №1 к разделу № 6

## Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

## 6.1 ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ С УКАЗАНИЕМ ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Этапами формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы являются семестры.

№ п/п	Код формируемой компетенции и ее содержание	Этапы (семестры) формирования компетенции в процессе освоения ОПОП		
		Очная форма обучения	Очно-заочная форма обучения	Заочная форма обучения
1	ОК-5 - обладать способностью работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия.	5 семестр		3 курс
2	ПК-17 - способностью оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели	5 семестр		3 курс
3	ПК-20 - владением навыками подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур	5 семестр		3 курс

## 6.2 ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ, ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ

В зависимости от количества баллов оценивание компетентности студента оценивается по уровням: от 3 до 4 баллов - «минимальный уровень», от 5 до 7 баллов - «базовый уровень», от 8 до 9 баллов - «высокий уровень».

*Описание показателей и критериев оценивания компетенций*

Показатели оценивания	Критерии оценивания компетенций	Шкала оценивания
Понимание смысла компетенции	Имеет базовые общие знания в рамках диапазона выделенных задач (1 балл)	Минимальный уровень
	Понимает факты, принципы, процессы, общие понятия в пределах области исследования. В большинстве случаев способен выявить достоверные источники информации, обработать, анализировать информацию. (2 балла)	Базовый уровень
	Имеет фактические и теоретические знания в пределах области исследования с пониманием границ применимости (3 балла)	Высокий уровень

Освоение компетенции в рамках изучения дисциплины	Наличие основных умений, требуемых для выполнения простых задач. Способен применять только типичные, наиболее часто встречающиеся приемы по конкретной сформулированной (выделенной) задаче (1 балл)	Минимальный уровень
	Имеет диапазон практических умений, требуемых для решения определенных проблем в области исследования. В большинстве случаев способен выявить достоверные источники информации, обработать, анализировать информацию. (2 балла)	Базовый уровень
	Имеет широкий диапазон практических умений, требуемых для развития творческих решений, абстрагирования проблем. Способен выявлять проблемы и умеет находить способы решения, применяя современные методы и технологии. (3 балла)	Высокий уровень
Способность применять на практике знания, полученные в ходе изучения дисциплины	Способен работать при прямом наблюдении. Способен применять теоретические знания к решению конкретных задач. (1 балл)	Минимальный уровень
	Может взять на себя ответственность за завершение задач в исследовании, приспосабливает свое поведение к обстоятельствам в решении проблем. Затрудняется в решении сложных, неординарных проблем, не выделяет типичных ошибок и возможных сложностей при решении той или иной проблемы (2 балла)	Базовый уровень
	Способен контролировать работу, проводить оценку, совершенствовать действия работы. Умеет выбрать эффективный прием решения задач по возникающим проблемам. (3 балла)	Высокий уровень

*Шкала оценки письменных ответов по дисциплине*

№ п/п	Оценка за ответ	Характеристика ответа
1	Отлично	Материал раскрыт полностью, изложен логично, без существенных ошибок, выводы доказательны и опираются на теоретические знания Количество баллов за освоение компетенций от 8 до 9
2	Хорошо	Основные положения раскрыты, но в изложении имеются незначительные ошибки выводы доказательны, но содержат отдельные неточности Количество баллов за освоение компетенций от 5 до 7
3	Удовлетворительно	Изложение материала не систематизированное, выводы недостаточно доказательны, аргументация слабая. Количество баллов за освоение компетенций от 3 до 4
4	Неудовлетворительно	Не раскрыто основное содержание материала, обнаружено не знание основных положений темы. Не сформированы компетенции, умения и навыки. Количество баллов за освоение компетенций менее 3 Ответ на вопрос отсутствует

*Шкала оценки в системе «зачтено – не зачтено»*

№ п/п	Оценка за ответ	Характеристика ответа
	Зачтено	Достаточный объем знаний в рамках изучения дисциплины В ответе используется научная терминология. Стилистическое и логическое изложение ответа на вопрос правильное

		<p>Умеет делать выводы без существенных ошибок</p> <p>Владеет инструментарием изучаемой дисциплины, умеет его использовать в решении стандартных (типовых) задач.</p> <p>Ориентируется в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине.</p> <p>Активен на практических (лабораторных) занятиях, допустимый уровень культуры исполнения заданий.</p> <p>Количество баллов за освоение компетенций от 3 до 9</p>
2	Не зачтено	<p>Не достаточно полный объем знаний в рамках изучения дисциплины</p> <p>В ответе не используется научная терминология.</p> <p>Изложение ответа на вопрос с существенными стилистическими и логическими ошибками.</p> <p>Не умеет делать выводы по результатам изучения дисциплины</p> <p>Слабое владение инструментарием изучаемой дисциплины, не компетентность в решении стандартных (типовых) задач.</p> <p>Не умеет ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине.</p> <p>Пассивность на практических (лабораторных) занятиях, низкий уровень культуры исполнения заданий.</p> <p>Не сформированы компетенции, умения и навыки. Количество баллов за освоение компетенций менее 3.</p> <p>Отказ от ответа или отсутствие ответа.</p>

Для студентов с ограниченными возможностями здоровья предусмотрены следующие оценочные средства:

<i>Категории студентов</i>	<i>Виды оценочных средств</i>	<i>Форма контроля и оценки результатов обучения</i>
С нарушением слуха	Тесты, письменные самостоятельные работы, вопросы к зачету, контрольные работы	Преимущественно письменная проверка
С нарушением зрения	Собеседование по вопросам к зачету, опрос по терминам	Преимущественно устная проверка (индивидуально)
С нарушением опорно-двигательного аппарата	Решение дистанционных тестов, контрольные работы, письменные самостоятельные работы, вопросы к зачету.	Организация взаимодействия с обучающимися посредством электронной почты, письменная проверка

Студентам с ограниченными возможностями здоровья увеличивается время на подготовку ответов на контрольные вопросы. В освоении дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья большое значение имеет индивидуальная работа. Под индивидуальной работой подразумевается индивидуальная учебная работа (консультации), то есть дополнительное разъяснение учебного материала и углубленное изучение материала с теми обучающимися, которые в этом заинтересованы.

### **6.3 ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ**

Этап формирования компетенций в процессе изучения дисциплины «Основы кадровой политики» характеризуется следующими типовыми контрольными заданиями

**Типовые контрольные вопросы для подготовки к зачету при проведении промежуточной аттестации по дисциплине**

1. Кадровая политика: понятие и типы.
2. Кадровая стратегия и кадровые мероприятия.
3. Факторы развития стратегических концепций.
4. Механизм формирования кадровой политики (основные этапы)
5. Трудовой потенциал работника и общества.
6. Сущность и содержание кадрового планирования.
7. Кадровый контроллинг.
8. Управление по целям: сущность, этапы. Принципы установления целей.
9. Оперативный план работы с персоналом.
10. Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом.
11. Методы кадрового анализа.
12. Планирование расходов на персонал.
13. Оценка эффективности расходов на персонал.
14. Плановые показатели по персоналу, ключевые и дополнительные показатели.
15. Бюджетирование управления персоналом: технологии разработки, бизнес-план.
16. Развитие бюджетирования: формирование внутренних цен. Защита бюджета.
17. Стратегия организации и кадровая политика
18. Принципы разработки и уровни кадровой политики
19. Кадровая политика и кадровые процедуры
20. Кадровая программа организации
21. Диагностическая модель (УП-модель) в управлении персоналом: возможности анализа, планирования и прогнозирования кадровых процессов.
22. Критерии эффективности и результативности кадровой политики организации.
23. Законодательство о государственной и муниципальной службе в РФ и основы государственной кадровой политики.
24. Цели и функции руководителей различных уровней в реализации кадровой политики.
25. Профессионально-должностная структура организации.
26. Государственные и муниципальные должности, категории и группы.
27. Содержание современной российской кадровой политики в сфере государственного и муниципального управления.
28. Приоритетные направления кадровой политики в сфере государственного и муниципального управления.
29. Маркетинг персонала
30. Нормирование и учет численности персонала
31. Кадровый резерв: формирование, цели работы, виды резерва.
32. Содержание работы по формированию организационной структуры управления.
33. Методы построения системы управления персоналом
34. Оперативный план работы с персоналом

Критерии оценки изложены в шкале оценки для проведения промежуточной аттестации по дисциплине в п.6.2.

**Типовые практические задачи (задания, тесты) билетов для проведения промежуточной аттестации по дисциплине**

**ИТОГОВЫЙ ТЕСТ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Наименование компетенции	Вопрос
ОК-5 - обладать способностью работать в коллективе, толерантно	1. Цели кадровой политики на предприятии – это: 1. безусловное выполнение предусмотренных Конституцией прав и обязанностей граждан в трудовой деятельности, соблюдение положений законов о труде, типовых правил внутреннего распорядка и др. документов, принятых по этому вопросу;

<p>воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия; ПК-20 - владением навыками подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур.</p>	<p>2. подчиненность всей работы с кадрами задачам бесперебойного и качественного обеспечения основной деятельности необходимым числом работников необходимого профессионально-квалифицированного состава;</p> <p>3. рациональное использование кадрового потенциала;</p> <p>4. разработка критериев и методики планового подбора, оценки, обучения и расстановки руководящих и квалифицированных кадров, подготовки и повышения квалификации;</p> <p>5. разработка научной теории управления кадрами;</p> <p>6. разработка технологий, обеспечивающих бесперебойное функционирование производства, выпуска продукции.</p>
	<p>Содержание корпоративной информационной системы в части кадрового менеджмента включает следующие элементы:</p> <p>1. тематические базы данных (по важнейшим направлениям кадрового менеджмента);</p> <p>2. программы, обеспечивающие функционирование баз данных;</p> <p>3. локальные (корпоративные) сети;</p> <p>4. специалисты, осуществляющие анализ, планирование, организацию, контроль и оценку работы корпоративной информационной системы в части кадрового менеджмента;</p> <p>5. технологии кадрового менеджмента.</p>
	<p>В кадровой политике большое значение имеет человеческий фактор, который можно обозначить, как:</p> <p>1. главный компонент общественного развития, который образуется посредством участия людей в процессе создания материальных и духовных ценностей, оказания социально необходимых услуг;</p> <p>2. психологическое, физиологическое состояние людей, оказывающее влияние на состояние производства.</p>
	<p>В развитии страны, отрасли и конкретного предприятия огромное значение имеют человеческие ресурсы, которые можно обозначить, как:</p> <p>1. совокупность различных качеств людей, определяющих их трудоспособность к производству материальных и духовных благ, и являются обобщающим показателем человеческого фактора развития общественного производства;</p> <p>2. количество трудоспособных людей, привлеченных к трудовой, общественно полезной деятельности в конкретной стране, отрасли, предприятии.</p>
	<p>Основные направления кадровой политики предприятия/органа власти – это:</p> <p>1. определение потребности в кадрах в соответствии с целями, задачами и стратегией развития предприятия;</p> <p>2. отбор и найм кадров в соответствии с целями, задачами и стратегией развития предприятия;</p> <p>3. использование кадров в соответствии с целями, задачами и стратегией развития предприятия;</p> <p>4. развитие кадров (обучение, переподготовка и повышение квалификации, другие формы) с применением внутрикорпоративной системы и в учреждениях профессионального образования;</p> <p>5. организация информации о кадрах с применением информационных систем;</p> <p>6. высвобождение кадров при соблюдении трудового законодательства;</p>

	<p>7. сохранение кадров и стимулирование отдачи от работников (например, политика оплаты труда или социальных услуг);</p> <p>8. создание на предприятии атмосферы преданности и служения работников;</p> <p>9. установление системы оплаты труда в зависимости от уровня трудовой дисциплины работников.</p>
	<p>Трудовые ресурсы – это:</p> <p>1. часть населения, имеющего необходимое физическое развитие, здоровье, образование, культуру, способности, квалификацию и обладающего профессиональными знаниями для работы в сфере общественно полезной деятельности;</p> <p>2. количество людей трудоспособного возраста, мотивированного на трудовую деятельность.</p>
	<p>Кадры предприятия – это:</p> <p>1. штатные квалифицированные работники, прошедшие предварительную профессиональную подготовку и обладающие специальными знаниями, трудовыми навыками или опытом работы в избранной сфере деятельности;</p> <p>2. конкретные люди, оформленные по трудовым контрактам на предприятие.</p>
	<p>Персонал предприятия – это:</p> <p>1. постоянные и временные работники, представители квалифицированного и неквалифицированного труда;</p> <p>2. представители конкретных организационных структур предприятия, находящиеся на различных иерархических уровнях (вспомогательный персонал, руководящие сотрудники, специалисты и т.д.).</p>
	<p>Факторы, влияющие на выбор кадровой политики предприятия -это:</p> <p>1. требования конкретного производства, стратегия развития предприятия;</p> <p>2. финансовые возможности предприятия, допустимый уровень издержек на управление персоналом;</p> <p>3. количественные и качественные характеристики имеющегося персонала и направленность их изменения в перспективе в соответствии со стратегией развития предприятия;</p> <p>4. ситуация на региональном (локальном) рынке труда, а именно: количественные и качественные характеристики предложения труда по профессиям, специальностям со стороны работников и условия предложения со стороны работодателей;</p> <p>5. спрос на рабочую силу со стороны конкурентов конкретного предприятия, складывающийся уровень заработной платы в отрасли, на аналогичных предприятиях;</p> <p>6. влияние профсоюзов в целом по отрасли, жесткость в отстаивании интересов работников профсоюза конкретного предприятия;</p> <p>7. требования трудового законодательства конкретной страны;</p> <p>8. ценностные установки высшего руководства страны, отрасли.</p> <p>9. принятая организационная, корпоративная культура работы с наемным персоналом.</p>
	<p>Общие требования к кадровой политике предприятия – это:</p> <p>1. связь политики со стратегией развития предприятия, ее кадровое обеспечение;</p> <p>2. обеспечение гибкости, которая проявляется в сочетании</p>

	<p>стабильности, т.е. учете интересов персонала и организационной культуре предприятия, с динамичностью (т.е. корректировкой политики в соответствии с изменением тактики предприятия, производственной и экономической ситуацией);</p> <p>3. обеспечение экономического обоснования, при котором учитываются реальные финансовые возможности предприятия;</p> <p>4. обеспечение индивидуального подхода к своим работникам, т.е. учета интересов и потребностей, которые не противоречат целям и задачам производства;</p> <p>5. наличие в штате предприятия не менее 70 % квалифицированных работников, прошедших предварительную профессиональную подготовку и обладающих специальными знаниями, трудовыми навыками или опытом работы в избранной сфере деятельности.</p> <p>Кадровая политика предприятия – это:</p> <p>1. формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентирована на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства;</p> <p>2. ориентация всей работы с кадрами на получение максимальной прибыли предприятия.</p>
<p>ПК-17 - способностью оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели;</p> <p>ПК-20 - владением навыками подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур.</p>	<p>Кадровое планирование в системе управления работой с персоналом тесно связано с такими элементами как:</p> <p>1. стратегический анализ окружающей среды предприятия;</p> <p>2. стратегический анализ и прогнозы развития предприятия;</p> <p>3. разработка профессионально-квалификационных моделей, требований к персоналу по должностям и профессиям;</p> <p>4. набор и отбор персонала;</p> <p>5. определение уровня заработной платы и льгот, организация системы оплаты и стимулирования труда;</p> <p>6. подбор, расстановка, продвижение персонала, т.е. создание условий для деловой карьеры работников;</p> <p>7. анализ и исследование персонала предприятия и ситуацией на региональном (локальном) рынке труда по соотношению спроса и предложения;</p> <p>8. оценка персонала и результаты его трудовой деятельности;</p> <p>9. совершенствование работы с персоналом в организации, его профессиональное развитие;</p> <p>10. планирование изменения производственных технологий на предприятии.</p> <p>Информационно-компьютерная поддержка кадрового планирования на предприятии может осуществляться в форме:</p> <p>1. разработка компьютерной модели многофакторного стратегического анализа окружающей среды предприятия и ее сопровождение;</p> <p>2. разработка компьютерной модели многофакторного анализа и прогноза развития предприятия;</p> <p>3. разработка профессионально-квалификационных моделей, включающих требования к персоналу по должностям и профессиям на основе компьютерной модели;</p> <p>4. проектирование сайта предприятия, включая «Раздел: Набор персонала, вакансии предприятия», его техническое сопровождение;</p> <p>5. использование при отборе кандидатов на вакантные места тестов или имитационных программ (в компьютерном варианте) с целью</p>



	<p>проверки умений и навыков кандидатов;</p> <p>6. приобретение и техническое сопровождение компьютерной программы по начислению заработной платы и льгот, организации системы оплаты и стимулирования труда;</p> <p>7. техническое сопровождение базы данных по кадровому резерву на замещение руководящих должностей;</p> <p>8. разработка и сопровождение компьютерной модели по состоянию и движению кадров на предприятии;</p> <p>9. взаимодействие с корпоративными сетями таких организаций как государственная служба занятости, рекрутинговые агентства с целью получения информации о ситуации на региональном (локальном) рынке труда по соотношению спроса и предложения рабочей силы по конкретным профессиям и уровню квалификации;</p> <p>10. сопровождение базы данных по оценке персонала и результатам трудовой деятельности специалистов;</p> <p>11. проектирование баз данных по условиям и возможностям внутрикорпоративного обучения и профессионального развития персонала;</p> <p>12. внесение информации, редактирование, дизайн различных корпоративных баз данных.</p>
	<p>Этапы кадрового планирования на предприятии – это:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. оценка имеющихся трудовых ресурсов;</li> <li>2. планирование будущих потребностей в кадрах;</li> <li>3. оценка будущих потребностей в кадрах;</li> <li>4. разработка критериев удовлетворенности руководства предприятия в будущих потребностях в кадрах;</li> <li>5. расчет экономической и социальной эффективности привлечения кадров.</li> </ol>
	<p>Методы диагностики потребности в персонале в различных подразделениях организации можно разделить на два вида:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. количественная потребность в кадрах как потребность в определенном числе работников разных специальностей;</li> <li>2. качественная потребность в кадрах как потребность в работниках определенной специальности и определенного уровня квалификации;</li> <li>3. демографическая потребность в кадрах как потребность в работниках по полу, возрасту, уровню здоровья.</li> </ol>
	<p>К методам определения количественной потребности в кадрах относятся:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. метод, основанный на учете времени, необходимого для выполнения производственных работ;</li> <li>2. расчет численности персонала на основе данных о трудоемкости рабочего процесса;</li> <li>3. метод расчета по нормам обслуживания;</li> <li>4. метод расчета по рабочим местам и нормативам численности;</li> <li>5. статистические методы, позволяющие увязывать потребность в персонале с объемами производства, трудоемкостью работ и др.;</li> <li>5. методы экспертных оценок: простая экспертная оценка (когда потребность в персонале оценивается руководителем соответствующего подразделения) и расширенная экспертная оценка (когда потребность в персонале оценивается группой экспертов);</li> <li>6. методы соответствия технологическим процессам (когда потребность в персонале привязана к специфике производственных</li> </ol>

	<p>технологий).</p> <p>К методам определения качественной потребности в кадрах (т.е. потребности в работниках определенной специальности и определенного уровня квалификации) относятся следующие методы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. профессионально-квалификационное деление работ на основе производственно-технологической документации;</li> <li>2. анализ положений об отделах, должностные инструкции и описание рабочих мест;</li> <li>3. анализ штатного расписания по группам должностей, профессий, специальностей, уровню зарплат;</li> <li>4. анализ документации, определяющей профессионально-квалификационный состав исполнителей для конкретных видов работ;</li> <li>5. опрос экспертов, позволяющий лучше понять, какие качественные изменения кадрового состава необходимо произвести организации для успешного достижения поставленных целей;</li> <li>6. проведение социологических исследований, целью которых является определение удовлетворенности условиями труда и уровнем заработной платы;</li> <li>7. проведение социометрических опросов с целью выявления качества межличностных отношений в структурных коллективах предприятия</li> </ol> <p>Оценка трудовых ресурсов конкретного предприятия необходима для того, чтобы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. определить работников, которые решают все поставленные перед ними задачи, достигают запланированные результаты;</li> <li>2. определить работников, которые большую часть своих обязанностей выполняют добросовестно, но остальную часть по разным причинам выполнить не могут;</li> <li>3. выявить работников, которые в настоящий момент организации не нужны, и оплата труда которых составляет для организации прямой убыток;</li> <li>4. отделить бесполезные работы от полезных для последующего сокращения штата;</li> <li>5. исключить ненужное дублирование работ;</li> <li>6. максимально расширить рабочие функции, задачи, решаемые работниками, с целью избегания узкой специализации и оптимизации количества персонала на предприятии;</li> <li>7. определить средний размер заработной платы на предприятии по профессиональным группам работников.</li> </ol> <p>Мероприятия кадровой службы предприятия, связанные с оценкой трудовых ресурсов, - это:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. проведение аттестации как формы комплексной оценки или сбор информации о результатах текущей оценки, осуществляемой руководителями линейных подразделений;</li> <li>2. расторжение контрактов с работниками, результаты труда которых не устраивают руководство предприятия;</li> <li>3. включение перспективных работников в кадровый резерв на замещение вышестоящей должности.</li> <li>4. проведение опросов среди линейных менеджеров по выявлению работников, которые в настоящий момент организации не нужны, и оплата труда которых составляет для организации прямой убыток.</li> </ol> <p>Методы, используемые кадровой службой и линейными менеджерами для оценки содержания работы конкретных работников,</p>
--	--

	<p>- это:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. наблюдения за работником с целью выяснения, как он работает, какие задачи решает на рабочем месте;</li> <li>2. собеседование с работником по вопросам выявления качества решаемых производственных задач, уровня технологической и трудовой дисциплины;</li> <li>3. заполнение работником вопросника на тему «Качество решаемых производственных задач, уровень технологической и трудовой дисциплины, резервы работника»;</li> <li>4. заполнение вопросника на тему «Качество решаемых производственных задач, уровень технологической и трудовой дисциплины, резервы работника» непосредственным руководителем;</li> <li>5. разработка классификатора каждого рабочего места на основе описания работ, данных в квалификационных справочниках;</li> <li>6. внесение изменений в штатное расписание, разработка новых должностных инструкций или внесение изменений в действующие инструкции;</li> <li>7. проведение социологических исследований, целью которых является определение удовлетворенности условиями труда и уровнем заработной платы;</li> <li>8. проведение социометрических опросов с целью выявления качества межличностных отношений в структурных коллективах предприятия.</li> </ol>
--	---

**Критерии формирования оценок по тестам**

Оценка	Требования к знаниям
отлично	80%-100%
хорошо	65-80%
удовлетворительно	50-65%
неудовлетворительно	менее 50%
зачтено	50% и более
не зачтено	менее 50%

**6.4 МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ  
ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ  
КОМПЕТЕНЦИЙ.**

**Форма билета для зачета по дисциплине**

УРАЛЬСКИЙ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)  
Образовательного учреждения профсоюзов  
высшего образования  
«АКАДЕМИЯ ТРУДА И СОЦИАЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ»

38.03.02 Менеджмент,  
профиль «Менеджмент организации», «Финансовый менеджмент»  
*Для очной/заочной формы обучения*  
*Дисциплина: «Основы кадровой политики»*

**Билет к зачету № 1**

1. Оценка эффективности расходов на персонал.
2. Кадровая политика и кадровые процедуры

## 3. Задача

Утверждено на заседании кафедры менеджмента и управления персоналом, протокол от

Зав. кафедрой менеджмента  
и управления персоналом

\_\_\_\_\_ (Кулаков А.Б.)

**Задачи****Индивидуальное задание по построению и анализу графиков сменности**

График сменности представляет собой установленный на предприятии распорядок, регламентирующий чередование времени работы и времени отдыха на протяжении рабочей недели, месяца, года. В непрерывных процессах на производствах, в которых ежедневная семичасовая работа (а в предвыходные и в предпраздничные дни – шестичасовая) невозможна, допускается ведение суммированного учёта рабочего времени работников. При таком методе учёта рабочего времени переработка в одни дни учётного периода компенсируется недоработкой в другие дни того же учётного периода. В этих условиях очень большое значение имеет выбор графика сменности.

Выбранный график должен обеспечить:

- соблюдение нормального баланса рабочего времени;
- равномерное предоставление выходных дней со средней длительностью непрерывного отдыха при сменных работах не менее 39 часов и минимальной – не менее 24 часов;
- равномерное чередование бригад по времени суток;
- регламентированные перерывы для отдыха и приёма пищи (если позволяют условия работы). Продолжительность перерывов должна быть не менее 20 – 30 минут, но не более 2 часов. Длительность предоставляемого работающим ежедневного отдыха (между сменами) вместе со временем перерыва для отдыха и приёма пищи должна составлять не менее двойной продолжительности работы в предыдущую смену;
- недопущения отсутствия ремонтного персонала для обслуживания агрегатов и оборудования;

Возможность своевременного и качественного профилактического осмотра и ремонта оборудования;

Сокращение, если это возможно по условиям производства, на 1 час продолжительности рабочего времени в предпраздничные и предвыходные дни.

Задание:

Построить график сменности для четырёх сменных бригад при непрерывном режиме работы (смена 8 часов по 4 или 6 выходов на заданный месяц). Чередование бригад и смен прямое, т. е. А, Б, В, Г; смены – 1,2,3. Первая смена начинается с 0 часов. Построенный график проанализировать с точки зрения его рациональности, соответствия основным требованиям их разработки, нормам рабочего времени (предварительно их рассчитав).

Определить:

- длительность отдыха при ломке смен;
- количество часов, отработанных одним рабочим каждой из бригад;
- переработку времени по сравнению с нормой.

Дополнительные данные:

Длительность сменоборота, суток – 24; месяц – июнь; бригада, выходящая в первый день месяца – Г; в который раз бригада выходит в первый день месяца – 2.

Согласно заданию построим график сменности:

Таблица 1 График (четырёхбригадный) трёхсменный, непрерывный, с продолжительностью рабочей смены 8 часов

Смена	Числа месяца														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
I															
II															

III																	
Отдых																	
Смена	Числа месяца																
	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
I																	
II																	
III																	
Отдых																	

Определить:

Длительность отдыха при ломке смен.

Количество часов, отработанных рабочим каждой из бригад.

Переработку времени по сравнению с нормой.

**Индивидуальное задание по анализу движения кадров**

Движение кадров — это изменение места и сферы приложения труда, рода деятельности и производственных функций работника. В целях его изучения выделяются конкретные виды движения: профессиональное, квалификационное, связанное с расширением функций работников (совмещение профессий, многостаночное обслуживание и т. п.).

Поскольку все виды движения кадров тесно взаимосвязаны, их разделение носит условный характер. Но оно облегчает анализ, помогает усовершенствовать механизм регулирования процессов движения кадров.

Профессиональное движение — переход к другой специальности в пределах прежней профессии или овладение новой профессией. Этот переход может быть вызван изменениями в технике и технологии производства, совершенствованием структуры, организации и управления, а также личными интересами человека. Перемена профессии бывает связана с получением работником специального среднего или высшего образования. Оценка уровня профессионального движения кадров — важный момент анализа использования кадров на предприятии.

Квалификационное движение связано с изменением, квалификации (разряда) работника. При этом характер выполняемых производственных обязанностей может оставаться прежним, но меняется качественный уровень их выполнения и сложность трудовых функций.

Расширение функций работника — один из видов движения кадров, обусловленный профессиональным ростом работников и созданием организационных, материальных и моральных предпосылок для расширения зоны трудовой деятельности. Расширение функций включает в себя совмещение профессий, многостаночное обслуживание, выполнение обязанностей инструкторов производственного обучения и т.д.

Изучение движения кадров невозможно без определения его количественных показателей. Изменение численности работников предприятия за конкретный, период в статистике принято называть оборотом кадров.

Показателем абсолютного размера оборота кадров по приему или увольнению является количество принятых или уволенных за отчетный период.

Интенсивность оборота характеризуется коэффициентом оборота по приему (отношение числа принятых за год к среднесписочному числу рабочих за год) и коэффициентом оборота по выбытию (отношение числа выбывших за год к среднесписочному числу рабочих за год).

Исходной информацией для расчета коэффициентов служат формы годовой отчетности, где приводятся данные о выбытии и приеме рабочих и специалистов. Используя данные этих форм, определим ряд коэффициентов, связанных с движением кадров.

Коэффициент выбытия кадров (Кд) определяется отношением числа работников, уволенных по всем причинам за данный период, к среднесписочной численности работников за тот же период (в процентах) по формуле:

$$K_B = \frac{Ч_H}{Ч_P} \times 100.$$

**Задание:** Среднесписочная численность работников за год составила 1000 человек, за тот же период уволилось 200 человек. Определить - Коэффициент выбытия кадров.

Коэффициент приема кадров (КПК) исчисляются как отношение числа работников, принятых на работу за данный период, к среднесписочной численности работников за тот же период (в процентах) по формуле:

$$K_{ПК} = \frac{Ч_{П}}{Ч_{СР}} \times 100.$$

**Задание.** Среднесписочная численность работников за год составила 1000 человек, за этот же период принято на работу 150 человек. Определить - Коэффициент приема кадров.

Коэффициент текучести кадров (Кт) устанавливается делением числа работников предприятия (цеха), выбывших за данный период по собственному желанию, за нарушения трудовой дисциплины и другим причинам, не вызванным производственной или общегосударственной потребностью, на среднесписочное число работников за тот же период. Коэффициент рассчитывается по формуле (в процентах):

$$K_T = \frac{Ч_B}{Ч_{СР}} \times 100.$$

**Задание.** За год по причинам, относящимся к текучести кадров, с предприятия уволилось 200 работников. Среднесписочная численность работников составляет 2000 человек. Определить коэффициент текучести кадров

**Составить выводы по задачам:** Аналитические и плановые коэффициенты, характеризующие движение работников (в том числе рабочих), требуется рассчитывать для проведения эффективной кадровой политики на предприятии.

В ходе реструктуризации усилился процесс высвобождения кадров. Необходимо в любом случае проанализировать этот процесс, чтобы своевременно принять меры по переподготовке и трудоустройству высвобождаемых работников.

Используя данные о намечаемом повышении технического уровня рабочих мест, можно определить, сколько мало- и неквалифицированных рабочих необходимо переподготовить и перевести в квалифицированные, а сколько использовать на других участках производства.

#### **Оценка достижений студента по выполнению практического задания**

Оценку «отлично» заслуживает студент, если индивидуальное учебное задание решено в полном объеме, с соблюдением индивидуального варианта, с требуемой точностью. Решения сопровождаются корректными комментариями и выводами.

Оценку «хорошо» заслуживает студент, если индивидуальное учебное задание решено в полном объеме, с соблюдением индивидуального варианта. Решения сопровождаются комментариями и выводами.

Оценку «удовлетворительно» заслуживает студент, если индивидуальное учебное задание решено в неполном объеме, но с соблюдением индивидуального варианта. Решения сопровождаются комментариями и выводами.

Оценку «неудовлетворительно» выставляется студенту, если индивидуальное учебное задание не решено, либо решено с ошибками и характеризуется отсутствием выводов.

#### **Тесты**

1. Кадровая политика ограничивается текущей, оперативной работой.

Верно ли это?

- 1) да;
- 2) нет.

2. Какого типа кадровая политика предполагает использование в основном

внутренних источников подбора персонала?

- 1) открытая;
- 2) закрытая;
- 3) реактивная;
- 4) активная;
- 5) превентивна.

3. Наличие у руководства основных прогнозов развития ситуации при недостатке средств для влияния на персонал характеризует тип кадровой политики:

- 1) открытая;
- 2) закрытая;
- 3) реактивная;
- 4) активная;
- 5) превентивна.

4. Отправной точкой системы управления персоналом являются стратегические цели организации, установленные высшим эшелоном менеджмента предприятия. Верно ли это?

- 1) да;
- 2) нет.

5. Какие факторы определяют выбор организацией закрытой или открытой кадровой политики?

- 1) характеристики трудового коллектива;
- 2) факторы внешней среды;
- 3) корпоративная культура;
- 4) численность работников на предприятии.

6. Стратегия управления персоналом (выберите правильный ответ):

- 1) система правил работы кадровой службы;
- 2) совокупность основных принципов, правил и целей работы с персоналом предприятия;
- 3) система долгосрочных планов предприятия.

7. Принципами кадровой политики являются:

- 1) демократизм;
- 2) обоснованность;
- 3) системность и комплексность;
- 4) вероятность исполнения;
- 5) справедливость и последовательность.

8. Элементы кадровой политики:

- 1) политика занятости;
- 2) политика оценки и развития;
- 3) политика инвестиций;
- 4) информационная политика;
- 5) политика в сфере социально-трудовых отношений.

9. От каких факторов зависит стратегия управления персоналом?

- 1) стадии развития всей организации и этапа развития бизнеса;
- 2) общей стратегии управления развитием предприятия;
- 3) численности работников на предприятии;
- 4) позиции высшего эшелона менеджмента организации и менеджера по персоналу.

10. Основными элементами стратегии развития персоналом являются:

- 1) разработка кадровой документации;
- 2) выявление специфических целей в области управления персоналом;
- 3) разработка стратегических вариантов развития управления персоналом;
- 4) выработка критериев эффективности системы управления персоналом
- 5) учет персонала предприятия.

11. Планирование кадров является следующим этапом работы с кадрами в организации после:

- 1) найма, отбора и приема персонала;

- 2) анализа и исследования персонала и рынка труда;
- 3) формирования кадровой политики;
- 4) стратегического анализа и стратегии развития организации;
- 5) разработки профессионально-квалификационных моделей, требований к персоналу по должностям и профессиям.

12. Планирование кадров осуществляется в интересах:

- 1) государства;
- 2) организации;
- 3) безработных граждан;
- 4) персонала.

13. Планирование кадров дает ответ на вопрос:

- 1) Какова эффективность функционирования системы управления персоналом?
- 2) Сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы?
- 3) Какие мероприятия необходимо разработать для повышения эффективности социальных программ?
- 4) Каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал без нанесения социального ущерба
- 5) Как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями?

14. Начальной ступенью процесса планирования кадров является планирование:

- 1) привлечения персонала;
- 2) использования персонала;
- 3) потребности персонала;
- 4) трудовой адаптации.

15. Планирование потребности в персонале является:

- 1) промежуточным этапом между планированием кадров и контроллингом кадров;
- 2) заключительной ступенью контроллинга кадров;
- 3) заключительной ступенью планирования кадров;
- 4) начальной ступенью процесса планирования кадров.

16. Расчет количественной потребности в персонале происходит:

- 1) Перед определением качественной потребности;
- 2) В зависимости от целей привлечения;
- 3) Без определения качественной потребности в персонале;
- 4) Одновременно с определением качественной потребности в персонале;
- 5) После определения качественной потребности в персонале.

17. Для характеристики численности персонала за месяц, квартал, месяц, год при планировании и учете определяют:

- 1) явочную численность;
- 2) списочный состав;
- 3) среднесписочную численность;
- 4) норму численности.

18. Стратегическое планирование базируется на:

- 1) тактическом планировании;
- 2) среднесрочном планировании;
- 3) долгосрочном планировании;
- 4) оперативном планировании;
- 5) краткосрочном планировании.

#### Критерии формирования оценок по тестам

Оценка	Требования к знаниям
отлично	80%-100%
хорошо	65-80%



удовлетворительно	50-65%
неудовлетворительно	менее 50%
зачтено	50% и более
не зачтено	менее 50%

#### Темы докладов

1. Стратегия организации и кадровая политика.
2. Принципы разработки и уровни кадровой политики.
3. Кадровая политика и кадровые процедуры.
4. Кадровая программа организации.
5. Диагностическая модель (УП-модель) в управлении персоналом: возможности анализа, планирования и прогнозирования кадровых процессов.
6. Критерии эффективности и результативности кадровой политики организации.
7. Законодательство о государственной и муниципальной службе в РФ и основы государственной кадровой политики.
8. Цели и функции руководителей различных уровней в реализации кадровой политики.
9. Профессионально-должностная структура организации.
11. Содержание современной российской кадровой политики в организации.
12. Приоритетные направления кадровой политики в сфере государственного и муниципального управления.
13. Маркетинг персонала.
14. Нормирование и учет численности персонала.
15. Кадровый резерв: формирование, цели работы, виды резерва.
16. Содержание работы по формированию организационной структуры управления.
17. Методы построения системы управления персоналом.
18. Элементы кадровой политики и этапы ее развития.
19. Принципы кадрового планирования на конкретном примере.
20. Планирование развития персонала на конкретном примере.
21. Планирование развития персонала на конкретном примере.
22. Балансовые методы планирования.
23. Проблемы бюджетирования работы с персоналом.
24. Развитие бюджетирования.
25. Делегирование персоналом.

#### Критерий оценки докладов

Критерий	Требования к докладу
Знание и понимание теоретического материала	- рассматриваемые понятия определяются четко и полно, приводятся соответствующие примеры, - используемые понятия строго соответствуют теме, - самостоятельность выполнения работы
Анализ и оценка информации	- грамотно применяется категория анализа, - методологически верно проведены расчеты показателей; - умело используются приемы сравнения и обобщения для анализа взаимосвязи понятий и явлений, - обоснованно интерпретируется текстовая информация, - дается личная оценка проблеме
Построение суждений	- изложение ясное и четкое, - приводимые доказательства логичны - выдвинутые тезисы сопровождаются грамотной аргументацией, - приводятся различные точки зрения и их личная оценка (при

	необходимости), - общая форма изложения полученных результатов и их интерпретации соответствует жанру проблемной научной статьи
Оценка	Критерии оценки доклада
«отлично»	1) студент легко ориентируется в содержании теоретического и аналитического материала, свободно пользуется понятийным аппаратом, обладает умением связывать теорию с практикой, высказывать и обосновывать свои суждения; 2) знает и правильно применяет формулы; 3) знает и правильно применяет нормативные документы; 4) решение аналитического (практического) задания записано понятно, аккуратно, последовательно; 5) подготовлен презентационный материал.
«хорошо»	1) студент демонстрирует полное освоение теоретического и аналитического материала, владеет понятийным аппаратом, ориентируется в изученном материале, осознанно применяет знания для решения практических задач, грамотно излагает свою позицию; 2) знает и применяет формулы и нормативные документы, но допускает небольшие неточности; 3) решение аналитического (практического) задания записано, но недостаточно аргументировано; 4) подготовлен презентационный материал, но недостаточно полный.
«удовлетворительно»	1) студент демонстрирует неполное освоение теоретического и аналитического материала, плохо владеет понятийным аппаратом, плохо ориентируется в изученном материале, неуверенно излагает свою позицию; 2) знает отдельные формулы и нормативные документы, но допускает значительные неточности в их применении; 3) решение аналитического (практического) задания записано неверно, аргументация отсутствует; 4) не подготовлен презентационный материал.
«неудовлетворительно»	1) студент имеет разрозненные, бессистемные знания, не умеет выделять главное и второстепенное, допускает ошибки в определении понятий, искажающие их смысл; 2) беспорядочно и неуверенно излагает материал, не может применять знания для решения практических задач; 3) решение аналитического (практического) задания записано неверно либо отсутствует; 4) не подготовлен презентационный материал.

## ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЯ

№ п/п	Подразделение	Фамилия	Подпись	Дата
1	Кафедра менеджмента и управления персоналом	А.Б. Кулаков		24.04.18 г.
2	Библиотека	Г.В. Шпакова		24.04.18 г.
3	УМО	Н.С. Ульянова		24.04.18 г.

