

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования_
«Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет
им. Н.И. Лобачевского»**

Факультет социальных наук

УТВЕРЖДЕНО

решением президиума Ученого совета ННГУ

протокол № 1 от 16.01.2024 г.

Рабочая программа дисциплины

Основы кадровой политики и кадрового планирования

Уровень высшего образования

Бакалавриат

Направление подготовки / специальность

38.03.03 - Управление персоналом

Направленность образовательной программы

Управление и развитие персонала организации

Форма обучения

очная

г. Нижний Новгород

2024 год начала подготовки

1. Место дисциплины в структуре ОПОП

Дисциплина Б1.О.33 Основы кадровой политики и кадрового планирования относится к обязательной части образовательной программы.

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями и индикаторами достижения компетенций)

Формируемые компетенции (код, содержание компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), в соответствии с индикатором достижения компетенции		Наименование оценочного средства	
	Индикатор достижения компетенции (код, содержание индикатора)	Результаты обучения по дисциплине	Для текущего контроля успеваемости	Для промежуточной аттестации
ОПК-3: Способен разрабатывать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию стратегии управления персоналом, обеспечивать их документационное сопровождение и оценивать организационные и социальные последствия;	ИОПК-3.1: Понимает основы менеджмента и стратегического управления, ориентируется в современных концепциях построения стратегического развития компаний, применяет их в работе по управлению персоналом. ИОПК-3.2: Осуществляет проектирование процессов управления персоналом на основе прогнозирования возможных результатов развития организации и с учётом организационных и социальных последствий. ИОПК-3.3: Разрабатывает предложения по управлению персоналом в соответствии со стратегическими планами развития организации, разрабатывает соответствующие документы.	ИОПК-3.1: Знать: основы менеджмента и стратегического управления; документационного обеспечения управления персоналом. Уметь: применять на практике современные концепции управления персоналом. Владеть: навыками управления персоналом на основе стратегических планов. ИОПК-3.2: Знать: основы проектирования процессов управления персоналом. Уметь: осуществлять проектирование процессов управления персоналом на основе прогнозирования возможных результатов развития организации с учетом организационных и социальных последствий. Владеть: навыками проектирования процессов управления персоналом. ИОПК-3.3: Знать: основы стратегического управления персоналом.	Тест Доклад-презентация Задания	Экзамен: Контрольные вопросы Задания

		<p>Уметь: анализировать кадровую политику компании; разрабатывать предложения по управлению персоналом в соответствии со стратегическими планами развития организации; разрабатывать планы работы с персоналом.</p> <p>Владеть: навыками анализа кадровой политики; кадрового планирования.</p>		
ОПК-4: Способен применять современные технологии и методы оперативного управления персоналом, вести документационное сопровождение и учет;	ИОПК-4.1: Понимает принципы оперативного управления предприятиями, ориентируется в современных теориях и концепциях организации эффективной работы современных компаний, опирается на них в практической работе с персоналом.	<p>ИОПК-4.1:</p> <p>Знать: принципы оперативного управления предприятиями, современные концепции и теории управления персоналом; основы документационного обеспечения оперативного управления персоналом.</p> <p>Уметь: применять на практике теории и концепции организации эффективной работы современных компаний; осуществлять оперативное управление персоналом; оценивать эффективность работы с персоналом.</p> <p>Владеть: навыками оперативного управления персоналом.</p>	Тест Доклад-презентация Задачи	Экзамен: Контрольные вопросы Задания

3. Структура и содержание дисциплины

3.1 Трудоемкость дисциплины

	очная
Общая трудоемкость, з.е.	4
Часов по учебному плану	144
в том числе	
аудиторные занятия (контактная работа):	
- занятия лекционного типа	32
- занятия семинарского типа (практические занятия / лабораторные работы)	32
- КСР	2
самостоятельная работа	42

Промежуточная аттестация	36 Экзамен
--------------------------	---------------

3.2. Содержание дисциплины

(структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и виды учебных занятий)

Наименование разделов и тем дисциплины	Всего (часы)	в том числе			
		Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы из них			Самостоятельная работа обучающегося, часы
		Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа (практические занятия/лабораторные работы), часы	Всего	
	О Ф О	О Ф О	О Ф О	О Ф О	О Ф О
Тема 1. Сущность и роль кадровой политики в организации	28	8	8	16	12
Тема 2. Базовые направления кадровой политики предприятия.	17	4	4	8	9
Тема 3. Формирование кадровой политики организации.	25	8	8	16	9
Тема 4. Кадровое планирование.	36	12	12	24	12
Аттестация	36				
КСР	2			2	
Итого	144	32	32	66	42

Содержание разделов и тем дисциплины

Тема 1. Сущность и роль кадровой политики в организации.

Персонал как объект управления. Цели управления персоналом. Принципы управления персоналом. Уровни управления персоналом. Управление персоналом как система. Современные концепции управления персоналом.

Кадровая политика. Кадровая стратегия. Факторы, влияющие на формирование кадровой политики. Философия организационно-управленческого механизма кадровой политики предприятия. Виды кадровой политики. Концепция кадровой политики на микроэкономическом уровне. Цели и задачи кадровой политики организации. Элементы кадровой политики. Содержание кадровой политики организации. Типы кадровой политики организации. Взаимосвязь кадровой политики со стадиями ЖЦО. Роль кадровой политики в управлении персоналом.

Тема 2. Базовые направления кадровой политики предприятия.

Приоритеты кадровой политики промышленных предприятий. Базовые направления кадровой политики предприятия. Проектирование процессов управления персоналом на основе прогнозирования возможных результатов развития организации с учетом организационных и социальных последствий.

Тема 3. Формирование кадровой политики организации.

Основы формирования кадровой политики организации. Условия формирования кадровой политики организации. Уровни формирования кадровой политики организации. Принципы формирования кадровой политики организации. Организационно-управленческие аспекты кадровой политики организации. Этапы формирования кадровой политики организации. Оценка эффективности кадровой политики организации.

Тема 4. Кадровое планирование.

Планирование персонала. Цели и задачи планирования персонала. Принципы планирования персонала. Кадровое планирование как элемент планирования в организации. Процесс кадрового планирования. Взаимосвязи в кадровом планировании. Механизм реализации планирования персонала. Место кадрового планирования в системе управления персоналом в организации. Типы кадровых планов. Их особенности. Области кадрового планирования. Распределение ответственности при планировании. Виды планирования персонала. Типы потребностей в персонале.

Стратегическое планирование персонала. Цель стратегического планирования персонала. Принципы стратегического планирования персонала. Направления стратегического планирования персонала. Алгоритм стратегического планирования персонала.

Планирование потребности в персонале. Факторы планирования потребности в персонале.

Планирование потребности и привлечение персонала. Планирование найма персонала. Планирование использования персонала. Планирование высвобождения или сокращения персонала. Планирование работы с увольняющимися сотрудниками. Планирование развития персонала. Планирование подготовки и повышения квалификации персонала. Планирование деловой карьеры. Планирование производительности. Планирование расходов (затрат) на персонал. Планирование безопасности персонала и заботы о нем. Оперативные планы работы с персоналом. Планирование замещения. Планирование преемственности.

Оценка эффективности стратегического планирования персонала.

Практические занятия /лабораторные работы организуются, в том числе, в форме практической подготовки, которая предусматривает участие обучающихся в выполнении отдельных элементов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

На проведение практических занятий / лабораторных работ в форме практической подготовки отводится: очная форма обучения - 8 ч.

4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Самостоятельная работа обучающихся включает в себя подготовку к контрольным вопросам и заданиям для текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины приведенным в п. 5.

-

5. Фонд оценочных средств для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

5.1 Типовые задания, необходимые для оценки результатов обучения при проведении текущего контроля успеваемости с указанием критериев их оценивания:

5.1.1 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции ОПК-3:

1. Для какого типа кадровой политики характерно отсутствие выраженной программы действий в отношении персонала, прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом?

А) пассивная кадровая политика

Б) реактивная кадровая политика

В) превентивная кадровая политика

Г) активная кадровая политика

2. При каком типе кадровой политики организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственных ей организациях?

А) закрытая кадровая политика

Б) открытая кадровая политика

В) превентивная кадровая политика

Г) авантюристическая кадровая политика

3. При каком типе кадровой политики служба управления персоналом располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период, а в программах развития организации содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в персонале, сформулированы задачи по развитию персонала?

А) пассивная кадровая политика

Б) реактивная кадровая политика

В) превентивная кадровая политика

Г) рациональная кадровая политика

4. При каком типе кадровой политики служба управления персоналом способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуации?

А) пассивная кадровая политика

Б) реактивная кадровая политика

В) превентивная кадровая политика

Г) активная кадровая политика

1. При каком типе кадровой политики служба управления персоналом располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период, а в программах развития организации содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в персонале, сформулированы задачи по развитию персонала?

- А) пассивная кадровая политика
- Б) реактивная кадровая политика
- В) превентивная кадровая политика
- Г) активная кадровая политика

1. Кадровая политика – это:

- А) генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание ответственного и высокопроизводительного сплоченного коллектива
- Б) генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала
- В) генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм организационного механизма направленного на создание ответственного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации

7. При каком типе кадровой политики руководство организации не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее?

- А) рациональная кадровая политика
- Б) реактивная кадровая политика
- В) превентивная кадровая политика
- Г) авантюристическая кадровая политика

1. Управление персоналом — это:

- А) руководство персоналом с целью достижения общей цели
- Б) процесс планирования, подбора, подготовки, оценки и непрерывного образования кадров, направленный на их рациональное использование и повышение эффективности производства

В) процесс управления трудовым коллективом предприятия

Г) последовательность этапов по набору и рационального использования работников

1. Расположите в хронологической последовательности этапы становления кадрового менеджмента:

А) доктрина научной организации труда; доктрина индивидуальной ответственности; доктрина командного менеджмента; доктрина школы человеческих отношений.

Б) доктрина индивидуальной ответственности; доктрина научной организации труда; доктрина школы человеческих отношений; доктрина командного менеджмента.

В) доктрина научной организации труда; доктрина школы человеческих отношений; доктрина индивидуальной ответственности; доктрина командного менеджмента.

Г) доктрина командного менеджмента; доктрина научной организации труда; доктрина школы человеческих отношений; доктрина индивидуальной ответственности.

9. Доктрина научной организации труда подразумевает:

А) использование эффектов групповой самоорганизации, формировании партнерских отношений между собственником и менеджером, повышение уровня гуманизации труда

Б) вытеснение массовой малоквалифицированного труда более квалифицированным, стимулирования индивидуального профессионального развития.

В) возвращение к коллективистским ценностям, взаимный контроль, взаимопомощь, непрерывное развитие индивидуального и группового потенциала предприятия

Г) перенос технократического подхода на практике организации производственных и трудовых процессов, повышение уровня эксплуатации всех составных элементов системы, в т. ч. и «человеческого материала»

10. Предпринимательская организационная культура отвечает:

А) доктрине научной организации труда.

Б) доктрине школы человеческих отношений.

В) доктрине индивидуальной ответственности.

Г) доктрине командного менеджмента

5.1.2 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции ОПК-4:

1. Принципами кадрового планирования в организации являются:

- А) участие максимального количества работников
- Б) гибкость
- В) экономичность
- Г) учет факторов внешней среды

1. «Непрерывность» как принцип кадрового планирования предусматривает:

- А) чтобы все планы разрабатывались с учетом перспектив и служили основой составления планов на будущее
- Б) план все время должен совершенствоваться
- В) затраты на составление плана должны быть меньше эффекта
- Г) планы должны быть согласованы

1. Стадиями кадрового планирования являются:

- А) определение стратегии хозяйственной деятельности и организационных потребностей
- Б) определение стандартов качественного выполнения работы
- В) согласование с иными функциональными планами организации
- Г) информирование персонала о предстоящих изменениях

1. Планы, от 1 года до 5 лет, выполняемые в виде различного рода программ, называются:

- А) долгосрочные
- Б) среднесрочные
- В) краткосрочные

1. Основой выделения стадий развития карьеры служит:

- А) возраст сотрудника
- Б) квалификация сотрудника

В) продолжительность работы в одной организации.

1. Кадровая стратегия предприятия в увязке с общими направлениями развития и обновления предприятия разрабатывается на ... этапе планирования персонала:

А) 1 этапе

Б) 2 этапе

В) 3 этапе

Г) 4 этапе

1. Структурно определенное планирование персонала предусматривает:

А) планирование штатного расписания

Б) развитие организационной структуры предприятия

В) планирование карьеры работника

Г) планирование обновления персонала

1. Планирование коллективов подразделений предусматривает:

А) планирование затрат на персонал

Б) определение потребностей подразделения

В) взаимозаменяемость сотрудников

Г) планирование социально-психологического климата в коллективе

1. Ответственность при планировании у отдела по персоналу предусматривает:

А) участие в разработке стратегии организации

Б) анализ информации о потребностях в персонале

В) сбор информации о принятии кадровой стратегии у персонала

Г) оценку эффективности работы персонала

1. Ответственность при планировании у линейного менеджера предусматривает:

- А) определение потребности в персонале для подразделения
- Б) согласование планов по персоналу с планами подразделения
- В) разработку системы стимулирования труда по подразделению
- Г) контроль за реализацией планов развития персонала

Критерии оценивания (оценочное средство - Тест)

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	Полнота знаний. Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Могут быть допущены несущественные ошибки. Наличие умений. Продемонстрированы основные умения. Решены типовые задачи, выполнены все задания. Могут быть допущены несущественные ошибки. Наличие навыков (владение опытом). Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач. Могут быть допущены несущественные ошибки. Мотивация (личностное отношение). Проявляется учебная активность и мотивация, демонстрируется готовность выполнять поставленные задачи. Характеристика сформированности компетенции. Сформированность компетенции соответствует требованиям. Имеющихся знаний, умений, навыков и мотивации в целом достаточно для решения практических (профессиональных) задач. Уровень сформированности компетенции. Средний/высокий.
не зачтено	Полнота знаний. Уровень знаний ниже минимальных требований. Имели место грубые ошибки. Наличие умений. При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения. Имели место грубые ошибки. Наличие навыков (владение опытом). При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки. Имели место грубые ошибки. Мотивация (личностное отношение). Учебная активность и мотивация слабо выражены, готовность решать поставленные задачи качественно отсутствуют. Характеристика сформированности компетенции. Компетенция в полной мере не сформирована. Имеющихся знаний, умений, навыков недостаточно для решения практических (профессиональных) задач. Требуется повторное обучение. Уровень сформированности компетенции. Низкий.

5.1.3 Типовые задания (оценочное средство - Доклад-презентация) для оценки сформированности компетенции ОПК-3:

1. Современные концепции управления персоналом.
2. Философия организационно-управленческого механизма кадровой политики предприятия.
3. Концепция кадровой политики на микроэкономическом уровне.
4. Взаимосвязь кадровой политики со стадиями ЖЦО.
5. Приоритеты кадровой политики промышленных предприятий. Базовые направления кадровой политики предприятия.
6. Проектирование процессов управления персоналом на основе прогнозирования возможных результатов развития организации с учетом организационных и социальных последствий.
7. Основы формирования кадровой политики организации.
8. Организационно-управленческие аспекты кадровой политики организации.

5.1.4 Типовые задания (оценочное средство - Доклад-презентация) для оценки сформированности компетенции ОПК-4:

1. Процесс кадрового планирования.
2. Взаимосвязи в кадровом планировании.
3. Механизм реализации планирования персонала.
4. Типы кадровых планов. Их особенности.
5. Стратегическое планирование персонала.
6. Планирование потребности и привлечение персонала.
7. Планирование найма персонала.
8. Планирование использования персонала.
9. Планирование высвобождения или сокращения персонала.
10. Планирование работы с увольняющимися сотрудниками.
11. Планирование развития персонала.
12. Планирование подготовки и повышения квалификации персонала.
13. Планирование деловой карьеры.
14. Планирование производительности.
15. Планирование расходов (затрат) на персонал.
16. Планирование безопасности персонала и заботы о нем.
17. Оперативные планы работы с персоналом.
18. Планирование замещения.
19. Планирование преемственности.
20. Оценка эффективности стратегического планирования персонала.

Критерии оценивания (оценочное средство - Доклад-презентация)

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	Полнота знаний. Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Могут быть допущены несущественные ошибки. Наличие умений. Продемонстрированы основные умения. Решены типовые задачи, выполнены все задания. Могут быть допущены несущественные ошибки. Наличие навыков (владение опытом). Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач. Могут быть допущены несущественные ошибки. Мотивация (личностное отношение). Проявляется учебная активность и мотивация, демонстрируется готовность выполнять поставленные задачи. Характеристика сформированности компетенции. Сформированность компетенции соответствует требованиям. Имеющихся знаний, умений, навыков и мотивации в целом достаточно для решения практических (профессиональных) задач. Уровень сформированности компетенции. Средний/высокий.
не зачтено	Полнота знаний. Уровень знаний ниже минимальных требований. Имели место грубые ошибки. Наличие умений. При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения. Имели место грубые ошибки. Наличие навыков (владение опытом). При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки. Имели место грубые ошибки. Мотивация (личностное отношение). Учебная активность и мотивация слабо выражены, готовность решать поставленные задачи качественно отсутствуют. Характеристика сформированности компетенции. Компетенция в полной мере не сформирована. Имеющихся знаний, умений, навыков недостаточно для решения практических (профессиональных) задач. Требуется повторное обучение. Уровень сформированности компетенции. Низкий.

5.1.5 Типовые задания (оценочное средство - Задания) для оценки сформированности компетенции ОПК-3:

Задание 1.

Дайте характеристику кадровой политики любой организации.

Задание 2

Крупнейшая немецкая сеть дешевых супермаркетов Lidl месяцами шпионила за своими сотрудниками, выведывая самые интимные подробности об их жизни. Согласно данным, попавшим в руки журналистов немецкого еженедельника Stern, руководство Lidl на протяжении как минимум семи месяцев с помощью специально нанятых детективов размещало камеры наблюдения и скрытые микрофоны не только в торговых залах, но и в комнатах отдыха

персонала, протоколируя в том числе и личные разговоры сотрудников. Учету и передаче руководству подлежали даже такие данные, как частота и длительность посещения кассирами туалета. Во многих случаях детективы заводили на кассирш и грузчиков многостраничные досье, в которых описывалось, например, какие бутерброды ест данный сотрудник в обеденный перерыв, куда он отправляет на каникулы своего ребенка, принимает ли дома гостей и с кем находится в половой связи. «Lidl пытается собрать о своих сотрудниках так много информации, как только возможно, - говорит проводивший расследование журналист Stern Мальтер Арнспергер. – Этой компании необходимы любые мелочи для того, чтобы оказывать на сотрудников давление, например, когда им нужно сократить зарплату. Это почти извращенный способ прослушки, и даже сложно сказать, что за ним скрывается». Пресс служба подтвердила факт наблюдения за персоналом, но заявила, что прослушка и видеонаблюдение являлись лишь способом борьбы с нечистоплотными сотрудниками и не являлись сбором личных данных.

Вопросы для обсуждения:

1. Как Вы оцениваете кадровую политику немецкой компании Lidl? Является ли она эффективной?
2. Каковы негативные стороны и возможные последствия реализации такого рода кадровой политики?
3. Удастся ли данной компании с использованием подобных приемов достичь организационных целей?

Задание 3.

Разработайте стратегию управления персоналом и рекомендации по ее реализации применительно к следующей ситуации: Фирма вынуждена сокращать затраты на персонал — соцпакет, расходы на обучение. Как удержать людей и убедить их, что это временные трудности?

Задание 4.

Ситуация для анализа «Кадровая политика компании AsstrA AG»

Основой кадровой политики компании AsstrA AG являются следующие принципы:

- человеческие ресурсы – основные активы нашей компании;
- сотрудник в команде единомышленников – основа успеха компании;
- эффективное управление командой, управление человеческими ресурсами – первостепенная задача менеджеров компании «AsstrA»;
- создание благоприятных условий для работы и творчества – когда труд приносит сотруднику радость в моральном и в материальном плане;
- для нас важны профессиональные качества специалиста на рабочем месте;
- для нас важны индивидуальные качества личности, способность к обучению, ориентация на коллективное творчество, открытость, честность;
- мы содействуем совершенствованию профессиональных качеств наших сотрудников.

Реализация основополагающих принципов в компании «AsstrA» осуществляется через:

- приверженность демократическому стилю управления, постоянное расширение делегирования полномочий на всех уровнях управленцев;
- формирование четкой структуры компании, ее ежегодную адаптацию к изменяющимся условиям;
- создание и обустройство рабочих мест, чтобы сотрудники располагали всем необходимым для продуктивной деятельности и были обеспечены оптимально-комфортными условиями для постоянного повышения производительности труда;
- поощрение, поддержку инициативности и активности сотрудников, их идей и новых проектов;
- открытость к диалогу с любым членом команды, готовность к обсуждению и разрешению вопросов и проблем;
- принятие общей системы ценностей для всех сотрудников компании;
- формирование, осуществление и постоянное совершенствование мотивационных программ;
- формирование и проведение развивающих и образовательных программ как индивидуальных, так и коллективных;
- формирование и постоянное расширение пакета социальных мероприятий для сотрудников компании;
- участие в общественных благотворительных акциях.

Развивающие и образовательные программы:

Мы работаем над повышением компетенции сотрудников компании.

Определение потребности в обучении и организация обучающих мероприятий осуществляются по плану.

Фирма оказывает финансовую поддержку (по согласованию) каждому сотруднику при принятии самостоятельного решения по получению дополнительного образования.

Социальные мероприятия: Социальная направленность деятельности компании проявляется в первую очередь в заботе о самих сотрудниках компании.

Фирма обеспечивает сотрудников бесплатным питанием (обедами), организует регулярные спортивные и развлекательные мероприятия.

У нас принято делать подарки ко дню рождения, рождению ребенка, ко дню свадьбы.

Общественные акции: Компания принимает участие в акциях по материальной поддержке незащищенных слоев населения, оказывает помощь воспитанникам детских домов и специальным благотворительным фондам. Эти финансовые отчисления добровольны, но традиционны для сотрудников AsstrA AG.

Контрольные вопросы:

1. Раскрыты ли в документе основные элементы кадровой политики (требования к персоналу, механизмы управления персоналом, формирование новых кадровых структур, концепции оплаты труда, материального и морального стимулирования работников, пути привлечения, использования, сохранения и высвобождения персонала, пути развития кадров, обучения, переобучения, повышения их квалификации, улучшение морально-психологического климата в коллективе, привлечение рядовых работников к участию в управлении организацией)?
2. Определите тип кадровой политики предприятия.

Задание 5.

Ситуация для анализа «Скамейка запасных»

В компании «УкПред» очень низкая производительность труда, и это является постоянной головной болью для директора, он все время говорит о повышении производительности и требует с HR-менеджера – Ольги Малышевой – улучшения условий труда и качества персонала.

Ольга с огромным трудом договорилась с подшефным техникумом, чтобы они прислали на практику молодых ребят, красиво рассказала им о компании, о возможностях, которые предприятие предоставляет своим сотрудникам.

После подобной презентации желание работать и быть частью компании у новоиспеченных работников есть: они задают вопросы, интересуются продвижением, тонкостями будущих обязанностей, однако результатов нет.

Когда Малышева стала изучать причины, то оказалось, что с молодежи дерут три шкуры, и они не выдерживают, уходят, а «старики», те, кому за 50, работают вполсилы, больше приглядывают за

молодыми, контролируют, а сами выкладываться не стремятся. Когда Ольга поинтересовалась у директора, а почему сложился такой несправедливый порядок, он объяснил, что «старики» временно сидят как бы на «скамейке запасных», если что – они готовы в любую минуту встать в строй и дать фору молодым.

А вот если их отправить на пенсию, то обратно уже не затащить, а на молодежь ставку делать нельзя – она сегодня есть, а завтра нет. То в армию заберут, то еще что-нибудь. «Стариков» держат для того, чтобы молодежь не расслаблялась и знала свое место. Ольгу такая формулировка несколько озадачила.

О каком повышении производительности труда может идти речь, если штат раздут искусственно, для острастки?

Контрольные вопросы:

1. Можно ли в сложившихся условиях повысить эффективность персонала? Как это сделать?
2. Охарактеризуйте кадровую политику предприятия и дайте рекомендации по решению проблемы.

Критерии оценивания (оценочное средство - Задания)

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	Полнота знаний. Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Могут быть допущены незначительные ошибки. Наличие умений. Продемонстрированы основные умения. Решены типовые задачи, выполнены все задания. Могут быть допущены незначительные ошибки. Наличие навыков (владение опытом). Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач. Могут быть допущены незначительные ошибки. Мотивация (личностное отношение). Проявляется учебная активность и мотивация, демонстрируется готовность выполнять поставленные задачи. Характеристика сформированности компетенции. Сформированность компетенции соответствует требованиям. Имеющихся знаний, умений, навыков и мотивации в целом достаточно для решения практических (профессиональных) задач. Уровень сформированности компетенции. Средний/высокий.
не зачтено	Полнота знаний. Уровень знаний ниже минимальных требований. Имели место грубые ошибки. Наличие умений. При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения. Имели место грубые ошибки. Наличие навыков (владение опытом). При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки. Имели место грубые ошибки. Мотивация (личностное отношение). Учебная активность и мотивация слабо выражены, готовность решать поставленные задачи качественно отсутствуют. Характеристика сформированности компетенции. Компетенция в полной мере не сформирована. Имеющихся знаний, умений, навыков недостаточно для решения практических (профессиональных) задач. Требуется повторное обучение. Уровень сформированности компетенции. Низкий.

5.1.6 Типовые задания (оценочное средство - Задачи) для оценки сформированности компетенции ОПК-4:

Задача 1

В базовом периоде численность персонала предприятия составила 1250 чел. В плановом периоде намечено увеличить объем выпускаемой продукции на 6%, фонд зарплаты на 5%, среднюю зарплату на 4%. Определите возможный рост производительности труда и плановую численность персонала.

Задача 2

На производственном участке 500 объектов обслуживания, норма обслуживания для наладчиков – 25 единиц оборудования в смену. Участок работает в 2 смены. Определите явочную и списочную численность рабочих-наладчиков, если номинальный фонд рабочего времени одного рабочего в год – 262 дня, реальный фонд – 250 дней.

Задача 3

Среднесписочная численность рабочих на предприятии 1229 чел. В течение года уволено по разным причинам 180 чел., в т.ч. по личному желанию и за нарушения – 125 чел. Принято на работу – 170 чел. Рассчитайте коэффициенты оборота: по приему, увольнению, коэффициент текучести.

Задача 4.

На предприятии 45 чел. направили на обучение. В том числе 25 чел. по программе 20 часов, стоимость часа – 850 руб. и 20 чел. по программе 40 часов, стоимость часа – 600 руб. Определить величину затрат на обучение работников в целом и отдельно по каждой группе.

Задача 5.

Рассчитайте, сколько необходимо дополнительно принять работников, если запланировано увеличить выпуск продукции на 25%, внедрить комплекс мероприятий, позволяющих увеличить производительность труда на 12%. Численность работников предприятия в базовом году составляла 1250 чел.

Критерии оценивания (оценочное средство - Задачи)

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	Полнота знаний. Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Могут быть допущены несущественные ошибки. Наличие умений. Продемонстрированы основные умения. Решены типовые задачи, выполнены все задания. Могут быть допущены несущественные ошибки. Наличие навыков (владение опытом). Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач. Могут быть допущены несущественные ошибки. Мотивация (личностное отношение). Проявляется учебная активность и мотивация, демонстрируется готовность выполнять поставленные задачи. Характеристика сформированности компетенции. Сформированность компетенции соответствует требованиям. Имеющихся знаний, умений, навыков и мотивации в целом достаточно для решения практических (профессиональных) задач. Уровень сформированности компетенции. Средний/высокий.
не зачтено	Полнота знаний. Уровень знаний ниже минимальных требований. Имели место грубые ошибки. Наличие умений. При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения. Имели место грубые ошибки. Наличие навыков (владение опытом). При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки. Имели место грубые ошибки. Мотивация (личностное отношение). Учебная активность и мотивация слабо выражены, готовность решать поставленные задачи качественно отсутствуют. Характеристика сформированности компетенции. Компетенция в полной мере не сформирована. Имеющихся знаний, умений, навыков недостаточно для решения практических (профессиональных) задач. Требуется повторное обучение. Уровень сформированности компетенции. Низкий.

5.2. Описание шкал оценивания результатов обучения по дисциплине при промежуточной аттестации

Шкала оценивания сформированности компетенций

Уровень сформированности компетенций (индикатора достижения компетенций)	плохо	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	очень хорошо	отлично	превосходно
	не зачтено			зачтено			
<u>Знания</u>	Отсутствие знаний теоретического материала. Невозможность оценить полноту знаний вследствие отказа обучающегося от ответа	Уровень знаний ниже минимальных требований. Имели место грубые ошибки	Минимально допустимый уровень знаний. Допущено много негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько несущественных ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Ошибок нет.	Уровень знаний в объеме, превышающем программу подготовки.
<u>Умения</u>	Отсутствие минимальных	При решении стандартных	Продемонстрированы	Продемонстрированы	Продемонстрированы	Продемонстрированы	Продемонстрированы все

	умений. Невозможность оценить наличие умений вследствие отказа обучающегося от ответа	задач не продемонстрированы основные умения. Имели место грубые ошибки	основные умения. Решены типовые задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, но не в полном объеме	все основные умения. Решены все основные задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами	все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами	все основные умения. Решены все основные задачи с отдельными и несущественными недочетами, выполнены все задания в полном объеме	основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания, в полном объеме без недочетов
<u>Навыки</u>	Отсутствие базовых навыков. Невозможность оценить наличие навыков вследствие отказа обучающегося от ответа	При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки. Имели место грубые ошибки	Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторым и недочетами	Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторым и недочетами	Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач без ошибок и недочетов	Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов	Продемонстрирован творческий подход к решению нестандартных задач

Шкала оценивания при промежуточной аттестации

Оценка		Уровень подготовки
зачтено	превосходно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «превосходно», продемонстрированы знания, умения, владения по соответствующим компетенциям на уровне выше предусмотренного программой
	отлично	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «отлично».
	очень хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «очень хорошо»
	хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «хорошо».
	удовлетворительно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «удовлетворительно», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «удовлетворительно»
не зачтено	неудовлетворительно	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «неудовлетворительно».
	плохо	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «плохо»

5.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения на промежуточной аттестации с указанием критериев их оценивания:

5.3.1 Типовые задания (оценочное средство - Контрольные вопросы) для оценки сформированности компетенции ОПК-3

1. Персонал как объект управления. Цели управления персоналом. Принципы управления персоналом.
2. Уровни управления персоналом. Управление персоналом как система.
3. Современные концепции управления персоналом.
4. Кадровая политика. Кадровая стратегия.
5. Факторы, влияющие на формирование кадровой политики.
6. Философия организационно-управленческого механизма кадровой политики предприятия.
7. Виды кадровой политики.
8. Концепция кадровой политики на микроэкономическом уровне.
9. Цели и задачи кадровой политики организации. Элементы кадровой политики.
10. Содержание кадровой политики организации.
11. Типы кадровой политики организации.
12. Взаимосвязь кадровой политики со стадиями ЖЦО.
13. Роль кадровой политики в управлении персоналом.
14. Приоритеты кадровой политики промышленных предприятий. Базовые направления кадровой политики предприятия.
15. Проектирование процессов управления персоналом на основе прогнозирования возможных результатов развития организации с учетом организационных и социальных последствий.
16. Основы формирования кадровой политики организации.
17. Принципы формирования кадровой политики организации.
18. Организационно-управленческие аспекты кадровой политики организации.
19. Этапы формирования кадровой политики организации. Оценка эффективности кадровой политики организации.

5.3.2 Типовые задания (оценочное средство - Контрольные вопросы) для оценки сформированности компетенции ОПК-4

1. Планирование персонала. Цели и задачи планирования персонала.
2. Принципы планирования персонала. Кадровое планирование как элемент планирования в организации.
3. Процесс кадрового планирования.
4. Взаимосвязи в кадровом планировании.
5. Механизм реализации планирования персонала.
6. Место кадрового планирования в системе управления персоналом в организации.
7. Типы кадровых планов. Их особенности.
8. Области кадрового планирования.
9. Распределение ответственности при кадровом планировании.
10. Виды планирования персонала. Типы потребностей в персонале.
11. Стратегическое планирование персонала. Цель стратегического планирования персонала.
12. Принципы стратегического планирования персонала.
13. Направления стратегического планирования персонала.
14. Алгоритм стратегического планирования персонала.
15. Планирование потребности в персонале.
16. Факторы планирования потребности в персонале.
17. Планирование потребности и привлечение персонала.

18. Планирование найма персонала.
19. Планирование использования персонала.
20. Планирование высвобождения или сокращения персонала.
21. Планирование работы с увольняющимися сотрудниками.
22. Планирование развития персонала.
23. Планирование подготовки и повышения квалификации персонала.
24. Планирование деловой карьеры.
25. Планирование производительности.
26. Планирование расходов (затрат) на персонал.
27. Планирование безопасности персонала и заботы о нем.
28. Оперативные планы работы с персоналом.
29. Планирование замещения.
30. Планирование преемственности.
31. Оценка эффективности стратегического планирования персонала.

Критерии оценивания (оценочное средство - Контрольные вопросы)

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	Знания. Уровень знаний в объеме, превышающем программу подготовки. Умения. Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания, в полном объеме без недочетов. Навыки. Продемонстрирован творческий подход к решению нестандартных задач.
отлично	Знания. Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. Умения. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, выполнены все задания в полном объеме. Навыки. Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов.
очень хорошо	Знания. Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько несущественных ошибок. Умения. Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания, в полном объеме, но некоторые с недочетами. Навыки. Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач без ошибок и недочетов.
хорошо	Знания. Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько негрубых ошибок. Умения. Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, в полном объеме, но некоторые с недочетами. Навыки. Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами.
удовлетворительно	Знания. Минимально допустимый уровень знаний. Допущено много негрубых ошибки. Умения. Продемонстрированы основные умения. Решены типовые задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, но не в полном объеме. Навыки. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами.
неудовлетворительно	Знания. Уровень знаний ниже минимальных требований. Имели место грубые

Оценка	Критерии оценивания
	ошибки. Умения. При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения. Имели место грубые ошибки. Навыки. При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки. Имели место грубые ошибки.
плохо	Знания. Отсутствие знаний теоретического материала. Невозможность оценить полноту знаний вследствие отказа обучающегося от ответа Умения. Отсутствие минимальных умений. Невозможность оценить наличие умений вследствие отказа обучающегося от ответа. Навыки. Отсутствие владения материалом. Невозможность оценить наличие навыков вследствие отказа обучающегося от ответа.

5.3.3 Типовые задания (оценочное средство - Задания) для оценки сформированности компетенции ОПК-3

Задание 1

Краткая характеристика ООО 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 магистрантом дополнительно, если они не противоречат условиям задания.

Контрольные вопросы и задания:

1. Определите содержание и тип кадровой политики.
2. Сформируйте систему управления персоналом, включая разработку штатного расписания и пофакторную структуру персонала.
3. Обозначьте кадровые проблемы и возможные пути их решения для предприятия.

Задание 2.

Механический завод имеет самый высокий процент текучести кадров среди слесарей - сборщиков основного конвейера (текучесть достигает 8070 в год).

Работа сборщиков достаточно проста и монотонна, не требует особых физических усилий. Обучение сборщиков производится непосредственно на рабочем месте в течение четырех часов.

Прием сборщиков на завод осуществляется отделом кадров без участия мастеров или других руководителей. Кандидаты заполняют стандартную форму и проходят собеседование с инспектором отдела кадров, который принимает решение о приеме на работу, утверждаемое начальником отдела кадров.

Контрольные вопросы и задания:

1. Существует ли, по вашему мнению, связь между высокой текучестью кадров среди слесарей-сборщиков и методом их отбора?
2. Как усовершенствовать этот процесс?

Задание 3.

Александр Ковалев – директор Н-ского филиала крупного российского коммерческого банка (Комбанка).

Филиал был образован на базе местного коммерческого банка, приобретенного Комбанком.

Один из приоритетов Александра – создание системы управления персоналом.

Комбанк известен в стране как один из лидеров в области применения новых методов управления человеческими ресурсами - психологического тестирования, платы за знания, индивидуального планирования карьеры сотрудников. Работая в течение двух недель по 12 часов в сутки, Александр пытался, в том числе, изучить систему управления персоналом, принятую в филиале. В результате удалось выяснить, что подбор новых сотрудников осуществлялся исключительно через знакомых, в филиале не имели представления о планировании карьеры, аттестации, подготовке резерва руководителей. Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями подразделений. Сотрудники получают сдельную заработную плату, а административный персонал – должностные оклады и ежемесячные премии, составляющие до 40% от оклада.

Контрольные вопросы и задания:

1. Предложите систему управления персоналом для данной организации (какие основные процессы она должна поддерживать и на каких принципах строиться?).
2. Предложите программу по ее внедрению с перечнем конкретных мероприятий, которые необходимо осуществить.

Задание 4.

Вас пригласили на должность директора по персоналу в крупную российскую компанию, с численностью персонала более 1000 человек с развитой филиальной сетью.

Основное направление деятельности компании – услуги.

Текучесть персонала на уровне 5–6% в год.

Управление (структура компании) построена по принципу вертикальных связей с четко выделенными направлениями деятельности.

Плюсом является полная налоговая прозрачность компании, т.е., как сейчас принято говорить «в компании «белые» зарплаты». Средний уровень заработной платы составляет 1000 \$ после налогообложения. В представленной ситуации компания переживает период бурного роста, т.е. в компанию принимается ежемесячно порядка 10–15 человек на самые разные позиции. На данный момент в компании нет четкой системы немонетарной мотивации.

Контрольные вопросы и задания:

1. Предложите принципы формирования немонетарной системы мотивации для сотрудников компании.
2. Какие шаги Вы будете предпринимать, какие ресурсы Вам понадобятся для реализации намеченной программы?

Задание 5.

Группа работников АО «Завод грузовых автомобилей» приняла решение о создании профессионального союза «Автомобилестроитель». Генеральный директор отказался признать данный профсоюз, указав, что в АО уже действует первичная профсоюзная организация профсоюза машиностроителей РФ, поэтому работники не имеют право на создание другой профсоюзной организации, а могут вступить в существующую профсоюзную организацию. Кроме того, в конкретной организации может быть создана только первичная профсоюзная организация, а не профессиональный союз.

Контрольные вопросы и задания:

1. Дайте оценку позиции генерального директора и работников.

Задание 6.

Генеральный директор ООО «Альтаир» выдал доверенность с правом передоверия своему заместителю для организации коллективных переговоров по заключению коллективного договора. Заместитель генерального директора на основании данной доверенности выдал доверенности для участия в коллективных переговорах руководителям планово-экономической, финансовой и юридической служб ООО «Альтаир».

Председатель профсоюзной организации ООО «Альтаир» отказался признать полномочия указанных лиц, заявив, что представители работодателя для участия в коллективных переговорах должны быть уполномочены непосредственно генеральным директором ООО «Альтаир», а не его заместителем.

Контрольные вопросы и задания:

1. Разрешите возникшие разногласия.

Задание 7.

Весной 1995 г. служащие отдела гарантийных писем Первого национального банка Чикаго заполнили анкеты, выясняющие степень их удовлетворенности работой. Результаты анкеты показали, что до 80% служащих испытывали неудовлетворенность своей работой. У руководства вызывала озабоченность и низкая производительность труда их отдела, к тому же часто поступали жалобы от клиентов на опоздание и ошибки в работе.

С помощью специалиста по организационному развитию служащие выяснили, что причинной их неудовлетворенности является однообразная работа с бумагами, напоминающая работу на конвейере. Кроме того, каждое гарантийное письмо готовили, по крайней мере, 10 сотрудников. И каждый из них вносил в эту подготовку свою долю, зачастую не равную доле других. Так, обязанностью одной из работниц была только установка ленты в машину телетайпа.

Служащие пожаловались специалисту-консультанту, что задания были настолько раздробленны. Что они редко понимали общий смысл своей работы. Но они чувствовали, что этот раздробленный процесс был не только медленным, но и дорогим и вел к большому количеству ошибок, совершаемых в их отделе при подготовке документов. Они были убеждены, что производительность труда и качество работы станут лучше, если ее содержание будут пересмотрено.

На протяжении нескольких последующих месяцев и при участии всех работников были пересмотрены все задания-операции, и многие из них, которые до того выполнялись отдельно, были объединены, что позволило создать полный цикл с более высоким уровнем ответственности. Служащие прошли переподготовку с целью усовершенствования своих навыков, и последовавшее за тем повышение их заработной платы отразило новый уровень ответственности в работе. Уже год спустя показатели деятельности. Первого национального банка Чикаго свидетельствовали о значительном увеличении прибыльности, производительности труда, степени удовлетворенности клиентов и высокой трудовой морали служащих.

Контрольные вопросы и задания:

1. Как можно охарактеризовать цели, задачи и технологии в отделе и гарантийных писем до и после проведения мероприятий по пересмотру содержания работы каждого работника?

Задание 8.

Почти 15 лет Анастасия работала на крупном предприятии, одном из лучших предприятий оборонной отрасли, но в связи с трудностями переходного периода была уволена. Анастасии пришлось искать себе другую работу. Она случайно натолкнулась на объявление в газете о возможности подстричь газоны в частных хозяйствах.

Вскоре Анастасия уже подстригала газоны в нескольких хозяйствах и дела у нее шли хорошо. Однажды она окончательно решила основать собственное дело - заняться уходом за газонами и лужайками. Она испытывала облегчение, что больше не придется нервничать в поисках работы, и радовалась, что станет сама себе хозяйкой и начальником. Правда, ее немного пугала полная самостоятельность, тем не менее, Анастасия хотела добиться успеха.

Поначалу дело шло медленно, но постепенно все больше людей узнавали об Анастасии и просили заняться их хозяйством. Некоторые были рады, переложить на нее всю работу, другие «переметнулись» к ней от профессиональных фирм по уходу за садом. Уже к концу первого года самостоятельной работы Анастасия знала: этим способом она сможет зарабатывать себе на жизнь. Она стала заниматься и другой работой: прополкой и подкормкой газонов и садов, а также стрижкой кустарника. Дело пошло настолько хорошо, что Анастасия наняла двух помощников. Через некоторое время ей удалось расширить дело так, что каждый из нанятых работников стал специализироваться на определенной группе клиентов, привлекая при необходимости в помощь своих родственников (в основном пенсионеров). Но при этом ухудшилось качество работы, и часть клиентов снова вернулись к профессиональным фирмам. Контрольные вопросы и задания:

1. На какой стадии жизненного цикла в данный момент находится организация Анастасии?
2. Как преодолеть кризис этого периода?
3. Может ли помочь составление рабочего графика в повышении и гарантии качества работ?

Задание 9.

Вы - руководитель трудового коллектива, состоящего из двух отделов, примерно равных по численности, но имеющих разную социальную структуру.

На предприятии в качестве конечных результатов приняты выручка от реализованной продукции, производительность труда и качество продукции. Критерий эффективности - валовая прибыль. В отчетном квартале Ваш коллектив выполнил основные конечные показатели, хотя были проблемы с качеством продукции. Виноват в этом оказался отдел А, который состоит в основном из молодых мужчин. Отдел Б не виноват в снижении качества, но допустил ряд упущений в трудовой дисциплине, о которых известно в коллективе. Отдел Б преимущественно женский, там часто бывают конфликты. Заводская премия Вашему подразделению была снижена за упущения по качеству и рассчитана пропорционально численности сотрудников, как давно принято на предприятии.

Контрольные вопросы и задания:

Каким образом и в каких пропорциях Вы разделите премию:

1. Не будете мудрить и разделите пропорционально численности сотрудников в отделах А и Б, считая, что оба отдела имели упущения.
2. Разделите премию пропорционально фактически выплаченной за квартал заработной плате сотрудников.

3. Соберете с руководителей отделов А и Б предложения по КТУ сотрудников и вместе с ними разделите премию, невзирая на упущения по качеству труда и дисциплине.
4. Разделите премию подразделения между отделами А и Б по Вашему усмотрению, исходя из оценки качества продукции и упущении по дисциплине, и дадите полномочия руководителем отделов распределить премию между сотрудниками.

Задание 10

Вас пригласили на должность директора по персоналу в крупную российскую компанию, с численностью персонала более 1000 человек с развитой филиальной сетью. Основное направление деятельности компании – услуги. Текучесть персонала на уровне 5–6% в год. Управление (структура компании) построена по принципу вертикальных связей с четко выделенными направлениями деятельности. Плюсом является полная налоговая прозрачность компании, т.е., как сейчас принято говорить «в компании «белые» зарплаты». Средний уровень заработной платы составляет 35 тыс. рублей после налогообложения. В представленной ситуации компания переживает период бурного роста, т.е. в компанию принимается ежемесячно порядка 10–15 человек на самые разные позиции. На данный момент в компании нет четкой системы нематериального стимулирования труда.

Контрольные вопросы и задания:

1. Предложите принципы формирования нематериального стимулирования труда для сотрудников компании.
2. Предложите структуру пакета нематериального стимулирования труда.
3. Какие шаги Вы будете предпринимать, какие ресурсы Вам понадобятся для реализации намеченной программы?
4. Какие плюсы и минусы для персонала компании Вы видите в предложенной Вами программе?

Задание 11

Денис Ковальчук является Генеральным директором и владельцем компании «Ника», занимающейся импортом и оптовой торговлей компьютерной техникой на северо-западе России.

В компании работают два специалиста по закупке компьютеров за рубежом, получающие должностные оклады и месячные премии в размере до 40% оклада (решение о выплате премий принимает Генеральный директор), и пять коммерческих агентов, занятых продажами на внутреннем рынке и получающих комиссионные в размере 10% от суммы продаж. Цены на реализуемые компьютеры устанавливает также Генеральный директор.

Анализ финансовых результатов за последние шесть месяцев показал Денису, что прибыльность компании стала сокращаться, несмотря на постоянный рост объемов реализации и сохранение товарных запасов на одном уровне, и что, кроме того, увеличились сроки сбора дебиторской задолженности. Специалисты по закупкам в течение всех шести месяцев получали 40% премию, однако их

вознаграждение составляло только 40% от среднего дохода коммерческого агента. Контрольные вопросы и задания:

1. Проанализируйте развитие ситуации в «Нике».
2. Чем можно объяснить достигнутые результаты?
3. Как они могут быть связаны с системой компенсации?
4. Какую систему вознаграждения вы бы предложили для «Ники»?

5.3.4 Типовые задания (оценочное средство - Задания) для оценки сформированности компетенции ОПК-4

Задание 1

На собрании акционеров Александрова избрали директором предприятия. Его предшественник ушел на пенсию, оставив работоспособный коллектив в трудном финансовом положении. До этого Александров три года работал заместителем директора по экономике. Он экстраверт, общительный, грамотный, по темпераменту скорее флегматик чем сангвиник, больше ориентирован на результаты работы.

Александрову необходимо выбрать себе двух заместителей.

Имеется несколько кандидатур с разными наборами деловых качеств и психологией взаимоотношений.

1. Иванов ориентирован на человеческие отношения, стремится к тому, чтобы в коллективе были доброжелательный климат, взаимное доверие сотрудников, отсутствие конфликтов. Однако он много времени уделяет контактам и коммуникациям и не всегда добивается выполнения плановых показателей то подразделению. Решения и указания Иванова не всегда конкретны и рассчитаны на грамотных сотрудников.
2. Петров ориентирован на работу и достижение конечных результатов. Он еще молодой руководитель, честолюбивый, всегда добивается достижения поставленных целей, используя авторитарный стиль руководства. В интересах дела Петров идет на обострение отношений, невзирая на лица и не учитывая психологию сотрудников, за что получил прозвище «карьерист».
3. Сидоров предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении заданий руководства, требователен к подчиненным, поддерживает со всеми формальные отношения. В коллективе его называют за глаза «сухарем». План подразделения выполняет, но текучесть кадров больше, чем в других подразделениях.
4. Николаев ориентирован как на работу, так и на человеческие отношения. Весьма грамотный и авторитетный руководитель с большим опытом работы, сотрудники его любят за душевность и готовность помочь в трудную минуту. Его главным недостатком является слабость к спиртному, которая пока сильно на работу не влияет.

Контрольные вопросы и задания:

1. Кого бы Вы рекомендовали назначить заместителями Александрова?

Задание 2

Начальник отдела кадров механического завода Сидоров В. В. проводит беседу с Бутаевым Г. И. - одним из кандидатов на вакантную должность начальника сборочного цеха В ходе беседы Сидоров В. В. уклонился от вопроса о возможности получения жилья Бутаев Г. И. в общежитии завода, не дал возможности Бутаеву Г. И. рассказать до конца о себе; после окончания беседы Сидоров В. В. с трудом вспоминал основные фрагменты беседы.

Контрольные вопросы и задания:

1. Оцените эффективность собеседования.

Задание 3

ООО «Международный аэропорт Самара» один из крупнейших аэропортов страны.

После кризиса 1998 г. руководство приняло решение: с целью сохранения бизнеса создать на базе самарского аэропорта структуру, охватывающую большое количество направлений деятельности, холдинг.

Были выделены 15 дивизионов: транспорт, безопасность, обслуживание клиентов, гостиничный бизнес, эксплуатация зданий и сооружений и т. д. и на их основе созданы предприятия, имеющие соответствующие направления деятельности.

На момент кризиса на предприятии работали 2500 чел. Реструктуризация предприятия потребовала проведения серьезных изменений во всех процессах управления. Количество рейсов после кризиса резко снизилось, а система безопасности полетов требовала поддержания прежней численности специалистов. Изменения происходили на фоне финансовых потрясений, поэтому денежная мотивация сотрудников была затруднена. В частности, временно заморожена выплата премий, сокращены до минимума льготы. Изменения, проводимые хотя и поэтапно, но достаточно быстро, создавали у сотрудников, проработавших на предприятии пятнадцать-двадцать лет, ощущение нестабильности и хаоса.

Подразделения переподчинялись, передавались функции, изменялись названия должностей. Многие работники связывали ухудшение ситуации не с кризисом, а с началом реструктуризации, поэтому не одобряли действий руководства. В то же время формирование холдинга требовало достаточного количества перспективных, готовых к изменениям специалистов, знакомых со спецификой работы аэропорта.

Встали вопросы о том, где таких людей найти, как оценить их готовность к переменам, как подготовить к предстоящей работе и как мотивировать.

Целью одного из проектов, реализованного в компании ООО «Международный аэропорт Самара» в период преобразования ее в группу компаний «Авиация Самары», стало формирование кадрового резерва через развитие и обучение сотрудников.

К этому моменту на предприятии существовал сформированный кадровый резерв на выдвижение с обозначением конкретных должностей и собственной программой обучения. Резерв состоял из весьма успешных и заметных специалистов, однако после долгих раздумий было принято нестандартное решение: сделать ставку не на резерв, а на сотрудников, может быть, не самых успешных на тот момент, но внутренне готовых к изменениям.

Дело в том, что «резервисты» достигли к этому времени определенных успехов и были ориентированы на получение дивидендов в виде более высокой оплаты труда, определенного социального статуса и т.д.

Руководство компании и служба персонала понимали, что удовлетворить их потребности в данный период не представляется возможным. Интересы этих работников входили в противоречие с интересами предприятия.

Администрация не могла предложить реальную должность в конкретные сроки, все должности необходимо было создавать заново в новой структуре и параллельно многому учиться. Идея обучения неперспективных на первый взгляд работников поначалу энтузиазма у руководства не вызвала.

Слишком много факторов не поддавались прогнозу. Например, никто не мог сказать, кого надо учить и чему. Тем не менее, компания сделала ставку на сотрудников, которые были на тот момент на одной стадии развития с предприятием.

Предприятие нуждается в реорганизации, и сотрудник в это же время нуждается в изменениях. Таким образом, требовалось ответить на следующие ключевые вопросы:

Контрольные вопросы и задания:

1. Как отобрать из коллектива людей, готовых к изменениям?
2. Как мотивировать этих людей?
3. Чему учить и как?

Задание 4.

Руководитель компании узнал, что через две недели уходят 5 сотрудников. Компания небольшая, 15 человек, и фактически лишается целого подразделения (менеджер отдела плюс 4 сотрудника), а также кадрового обеспечения одного из направлений своего бизнеса. Компания занимается рекламной деятельностью. Один из отделов работает с городскими заказчиками. Другой – с региональными. Сам руководитель работу с регионами оценивает как более перспективную, так как в городе «давно все поделено» и «развернуться негде». По его информации, велика вероятность, что сотрудники намерены всем отделом перейти в компанию-конкурента. У директора осталось еще 2 недели, чтобы попытаться отговорить сотрудников: другого выхода сохранить компанию на прежнем уровне он не видит.

Контрольные вопросы и задания:

1. Что может предпринять директор?

Задание 5.

Начальнику бухгалтерского отдела крупной рекламной фирмы предлагают повышение в должности. Перед ним стоит задача выбора претендента на его должность. У него есть 2 варианта. Первый претендент работает в данной фирме всего около месяца, но отлично справляется с поставленными задачами, имеет множество идей по усовершенствованию бухгалтерского отдела, в целом очень

перспективен. Второй претендент работает в фирме на протяжении 5 лет. Поддерживает хорошие отношения со многими сотрудниками. Он хорошо выполняет свои обязанности, но регулярно нарушает дисциплину: систематически опаздывает на работу на 10 минут, задерживается на обеденном перерыве, много рабочего времени проводит в «курилке». Несмотря на всё это, он успевает в достаточном количестве выполнять свои обязанности.

Контрольные вопросы и задания:

1. Как стоит поступить руководителю?
2. Какие действия он может предпринять?
3. Как отреагирует коллектив на выбор руководителя (в обоих случаях)?

Задание 6.

Владимир Иванов является менеджером по персоналу филиала крупной компании. В его филиале зафиксирована большая текучесть кадров, выше, чем у других компаний данного региона. При анализе сложившейся ситуации выясняется, что в основном увольняются молодые сотрудники, набираемые самим В. Ивановым.

В первый же месяц работы более 50% новых сотрудников, в основном молодых специалистов, начинают подыскивать себе новое место. Владимир Иванов набирает новых сотрудников посредством проведения 10- 15 минутного собеседования, полагая, что за это время можно сделать вывод о кандидате на должность.

Контрольные вопросы и задания:

1. Дайте оценку сложившейся ситуации.
2. Как ее можно исправить?

Задание 7.

Генеральный директор попросил руководителя по персоналу принять на работу супругу очень важного для компании партнера. Должность при этом не имела значения, так как женщина последние 10 лет нигде не работала и хотела просто больше быть среди людей. Никаких амбиций по поводу карьеры в компании она не заявляла. Основная цель была в том, чтобы женщина почувствовала себя востребованной, частью коллектива с самым простым набором задач, так как полученную когда-то квалификацию все равно уже утратила. Не осмелившись предлагать бывшую домохозяйку руководителям подразделений, глава отдела персонала приняла ее к себе специалистом по кадрам. Учитывая, что первое образование претендентки – курсы секретаря референта – было получено более 10 лет назад, новой сотруднице предложили три варианта трудовой деятельности: – ходить на работу и за компьютером заниматься своими делами; – не ходить на работу, но числиться в отделе; – освоить простейшие функции и выполнять их по возможности. В результате основным навыком, который она приобрела за время адаптации, стал прием входящих документов, внесение учетной записи, расфасовка

документов по папкам. В течение нескольких месяцев все были довольны, и работа выполнялась своим чередом. Через полгода освободилось место ведущего специалиста по документообороту. Пока решали, найти ли человека со стороны или выбрать из своих, генеральный директор вызвал руководителя отдела по управлению персоналом и предложил повысить недавно принятую протекже. Зная, какие функции супруга выполняет и что в отделе есть те, кто больше подходит на должность ведущего специалиста, руководитель не могла назначить ее на эту должность, но и генерального директора она не могла поставить в неудобное положение перед партнером.

Контрольные вопросы и задания:

1. Как должна поступить глава отдела персонала в данной ситуации?
2. Можно было избежать такой проблемы?

Задание 8.

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.

Контрольные вопросы и задания:

1. Какой персонал Вам понадобится, чтобы все требования работодателя выполнить?
2. Какие источники поиска наиболее приемлемы для решения данной задачи?
3. Назовите два-три навыка для каждой должности, на которые Вы будете ориентироваться в поиске и подборе персонала.

Критерии оценивания (оценочное средство - Задания)

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	Знания. Уровень знаний в объеме, превышающем программу подготовки. Умения. Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания, в полном объеме без недочетов. Навыки. Продемонстрирован творческий подход к решению нестандартных задач.
отлично	Знания. Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. Умения. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, выполнены все задания в полном объеме. Навыки. Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов.
очень хорошо	Знания. Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько несущественных ошибок. Умения. Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания, в полном объеме, но некоторые с недочетами. Навыки. Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач без ошибок и недочетов.
хорошо	Знания. Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько негрубых ошибок. Умения. Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, в полном объеме, но некоторые с недочетами. Навыки. Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами.
удовлетворительно	Знания. Минимально допустимый уровень знаний. Допущено много негрубых ошибки. Умения. Продемонстрированы основные умения. Решены типовые задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, но не в полном объеме. Навыки. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами.
неудовлетворительно	Знания. Уровень знаний ниже минимальных требований. Имели место грубые ошибки. Умения. При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения. Имели место грубые ошибки. Навыки. При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки. Имели место грубые ошибки.
плохо	Знания. Отсутствие знаний теоретического материала. Невозможность оценить полноту знаний вследствие отказа обучающегося от ответа. Умения. Отсутствие минимальных умений. Невозможность оценить наличие умений вследствие отказа обучающегося от ответа. Навыки. Отсутствие владения материалом. Невозможность оценить наличие навыков вследствие отказа обучающегося от ответа.

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

Основная литература:

1. Кадровая политика и кадровый аудит организации : учебник / Л. В. Фотина [и др.] ; под общей редакцией Л. В. Фотиной. - Москва : Юрайт, 2023. - 478 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-14732-2. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=848303&idb=0>.
2. Кадровая политика организации и управление персоналом : учебное пособие / Хадасевич Н. Р., Адаменко Е. А., Плесовских И. Н., Покатиловская Е. Н. - Сургут : СурГУ, 2022. - 41 с. - Книга из коллекции СурГУ - Экономика и менеджмент., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=866190&idb=0>.
3. Одегов Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование : учебник и практикум / Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова, А. В. Петропавловская. - 3-е изд. ; пер. и доп. - Москва : Юрайт, 2023. - 575 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-14217-4. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=845139&idb=0>.
4. Круглов Д. В. Стратегическое управление персоналом : учебное пособие / Д. В. Круглов, О. С. Резникова, И. В. Цыганкова. - Москва : Юрайт, 2023. - 168 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-14713-1. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=849355&idb=0>.
5. Асалиев Асали Магомедалиевич. Экономика и управление человеческими ресурсами : Учебное пособие / Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова; Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова. - 1. - Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2024. - 143 с. - (Высшее образование). - ВО - Бакалавриат. - ISBN 978-5-16-018770-9. - ISBN 978-5-16-104878-8., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=874787&idb=0>.

Дополнительная литература:

1. Исаева О. М. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. - 2-е изд. - Москва : Юрайт, 2023. - 178 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-14873-2. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=843879&idb=0>.
2. Михайловская С. А. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Михайловская С. А. - Чита : ЗабГУ, 2022. - 152 с. - Книга из коллекции ЗабГУ - Экономика и менеджмент. - ISBN 978-5-9293-3090-2., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=885975&idb=0>.
3. Анализ и планирование показателей персонала : учебное пособие / Тонких Н. В., Долженко С. Б., Лагутина Е. Е., Панченко А. Ю., Мельникова А. С., Малышев Д. С. - Екатеринбург : УрГЭУ, 2021. - 359 с. - Книга из коллекции УрГЭУ - Экономика и менеджмент., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=886584&idb=0>.

Программное обеспечение и Интернет-ресурсы (в соответствии с содержанием дисциплины):

1. Ассоциация менеджеров. <http://amr.ru>
2. Нижегородская областная служба занятости населения. <http://czn.r52.ru/>
3. Росбизнесконсалтинг. <http://rbc.ru>
4. Центр тестирования «Гуманитарные технологии». <http://teletesting.ru>
5. Международный научно-исследовательский институт проблем управления. Проблемы

теории и практики управления. <http://www.uptp.ru/>

6. ЭБС [znaniyum.com](http://www.znaniyum.com) издательства "ИНФРА-М" (RU) – <http://www.znaniyum.com>

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

Учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных образовательной программой, оснащены мультимедийным оборудованием (проектор, экран), техническими средствами обучения, компьютерами.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду.

Программа составлена в соответствии с требованиями ОС ННГУ по направлению подготовки/специальности 38.03.03 - Управление персоналом.

Автор(ы): Кабанова Лидия Александровна, кандидат педагогических наук, доцент.

Заведующий кафедрой: Захарова Людмила Николаевна, доктор психологических наук.

Программа одобрена на заседании методической комиссии от 15.12.2023, протокол № 7.