

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Смирнов Сергей Николаевич  
Должность: врио ректора  
Дата подписания: 29.09.2022 11:04:52  
Уникальный программный ключ:  
69e375c64f7e975d4e8830e7b4fcc2ad1bf35f08

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет»



Утверждаю:

Руководитель ООП:

Чегринцова С.В.

30.08.2021 г.

Рабочая программа дисциплины (с аннотацией)  
Основы кадровой политики

Направление подготовки  
38.03.03 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Профиль подготовки  
Управление трудовой деятельностью в организации

Для студентов 4 курса очной формы обучения  
3 курса заочной формы обучения

Составитель: ст.преподаватель Д.Ю. Бородин

Тверь, 2021

## **I. Аннотация**

### **1. Наименование дисциплины (или модуля) в соответствии с учебным планом**

Основы кадровой политики

### **2. Цель и задачи дисциплины (или модуля)**

Целью освоения дисциплины (модуля) является: получение студентами базовых знаний в области кадровой политики организации в условиях рыночных отношений, наработка практических навыков разработки, совершенствования кадровой политики организации и получение навыков основных расчетов в области кадрового планирования в учебных ситуациях.

Главным результатом изучения курса является получение теоретических знаний в области кадровой политики современной организации и практических навыков кадрового планирования, обеспечивающих повышение эффективности производства, развитие творческой инициативы, за счет чего возможно создание и усиление конкурентных преимуществ организации (предприятия).

Задачами освоения дисциплины (модуля) являются:

- знаниями сущности, целей и принципов кадровой политики,
- понимание места и взаимосвязи кадровой политики с кадровой стратегией и стратегией управления предприятием,
- знаниями способов развития творческой инициативы работников,
- умениями строить стратегию развития персонала в соответствии со стратегией развития предприятия,
- знаниями и навыками применения методов мотивации и стимулирования работников,
- знаниями и навыками формирования структурных подразделений по управлению персоналом предприятия,
- навыками плановой работы в области планирования численности различных категорий работников, производительности труда, планирования фонда заработной платы,
- навыками разработки и принятия управленческих решений, обеспечивающих повышение эффективности деятельности организации.

### **3. Место дисциплины (или модуля) в структуре ООП**

Дисциплина относится к дисциплинам по выбору вариативной части учебного плана по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом профиль «Управление трудовой деятельностью в организации».

В содержательно-методическом плане данная дисциплина связана с дисциплинами: «Основы теории управления», «Корпоративная и социальная ответственность», «Основы управления персоналом», «Управление персоналом организации», «Экономика и социология труда», «Управление социальным развитием персонала», что позволяет более глубоко переосмыслить знания и развить навыки, полученные при освоении

дисциплин профессионального цикла, а также для ряда элективных дисциплин.

#### 4. Объем дисциплины (или модуля):

3 зачетных единицы, 108 академических часов, **в том числе**

**контактная работа:** лекции 18 часов, практические занятия 36 часов,

**самостоятельная работа:** 54 часа.

#### 5. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (или модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

ПК-1 - знание основ разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации, основ стратегического управления персоналом, основ формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника, а также основ управления интеллектуальной собственностью и умение применять их на практике

<b>Этап формирования компетенции</b>	<b>Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенции)</b>
Промежуточный	<p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- технологиями разработки концепции управления персоналом и кадровой политики и стратегии управления персоналом;</li> <li>- способами формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника в нестандартной ситуации;</li> <li>- технологиями управления интеллектуальной собственностью</li> </ul>
	<p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-- разрабатывать концепцию управления персоналом и кадровую политику;</li> <li>- разрабатывать стратегию управления персоналом;</li> <li>- формировать и использовать трудовой потенциал и интеллектуальный капитал организации, отдельного работника;</li> <li>- управлять интеллектуальной собственностью</li> </ul>
	<p><b>Знать:</b> основы разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основы стратегического управления персоналом;</li> <li>- основы формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника;</li> <li>- основы управления интеллектуальной собственностью</li> </ul>

ПК-2- знание основ кадрового планирования и контроллинга, основ маркетинга персонала, разработки и реализации стратегии привлечения персонала и умение применять их на практике

<b>Этап формирования компетенции</b>	<b>Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенции)</b>
Начальный	<b>Владеть:</b> - основными навыками планирования численности персонала в организации; - приемами проведения маркетинга персонала; - приемами разработки и реализации стратегии привлечения персонала
	<b>Уметь:</b> -определять виды плановой численности категорий персонала в организации; - проводить основные работы по маркетингу персонала; - разрабатывать основные элементы стратегии привлечения персонала
	<b>Знать:</b> - основы кадрового планирования; - основы маркетинга персонала; - основы разработки стратегии привлечения персонала
Промежуточный	<b>Владеть:</b> - навыками планирования численности персонала в организации; - технологиями проведения маркетинга персонала; - технологиями разработки и реализации стратегии привлечения персонала
	<b>Уметь:</b> - планировать численность персонала в организации; - проводить маркетинг персонала; - разрабатывать и реализовать стратегии привлечения персонала
	<b>Знать:</b> - основы кадрового планирования и контроллинга; - основы маркетинга персонала; - основы разработки и реализации стратегии привлечения персонала

**6. Форма промежуточной аттестации – зачет.**

**7. Язык преподавания русский.**

**II. Содержание дисциплины (или модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий**

**1. Для студентов очной формы обучения**

Учебная программа –наименование разделов и тем	Всего (час.)	Контактная работа (час.)		Самостоятельная работа (час.)
		Лекции	Практические (лабораторные) работы	
1. Государственная политика в сфере управления трудовыми ресурсами	22	4	8	10
2. Понятие, типы и структура кадровой политики	22	4	8	10
3. Формирование кадровой политики организации	22	4	8	10
4. Участие кадровой службы в разработке кадровой политики	21	3	6	12
5. Изменение кадровой политики организации	21	3	6	12
<b>ИТОГО</b>	<b>108</b>	<b>18</b>	<b>36</b>	<b>54</b>

**2. Для студентов заочной формы обучения**

Учебная программа –наименование разделов и тем	Всего (час.)	Контактная работа (час.)		Самостоятельная работа (час.)
		Лекции	Практические (лабораторные) работы	
1. Государственная политика в сфере управления трудовыми ресурсами	22	1	1	20
2. Понятие, типы и структура кадровой политики	22	1	1	20
3. Формирование кадровой политики организации	22	1	1	20

4. Участие кадровой службы в разработке кадровой политики	24	1	1	22
5. Изменение кадровой политики организации	14	1	1	12
ИТОГО	108	5	5	94
Контроль	4			

## **Учебная программа дисциплины**

### **Содержание разделов и тем по дисциплине**

#### **1. Государственная политика в сфере управления трудовыми ресурсами**

Направления политики государства в сфере управления трудовыми ресурсами. Государственная демографическая политика. Государственная политика в области профессиональной подготовки трудовых ресурсов.

Государственная политика на рынке труда и в области занятости населения. Государственная миграционная политика. Государственная политика в социально-трудовой сфере.

#### **2. Понятие, типы и структура кадровой политики**

Понятие кадровой политики. Типы кадровой политики. Структура кадровой политики.

Характеристика важнейших принципов кадровой политики организации.

Факторы, влияющие на кадровую политику. Кадровая политика и кадровые стратегии.

#### **3. Формирование кадровой политики организации**

Определение целей, задач, принципов, приоритетов кадровой политики.

Анализ кадрового состава организации.

Оформление кадровой политики. Реализация кадровой политики.

#### **4. Участие кадровой службы в разработке кадровой политики**

Современные требования к руководителю кадровой службы, необходимые для участия в разработке кадровой политики и кадровой стратегии.

Кадровая служба как основной методический и координирующий центр организации в разработке кадровой политики.

Структура и содержания положения о кадровой политике.

#### **5. Изменение кадровой политики организации**

Основные проблемы разработки и реализации кадровой политики в современных организациях.

Организация преодоления сопротивления изменениям кадровой политики со стороны руководителей и сотрудников организации.

### **III. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (или модулю)**

#### **Методические указания по проведению практических занятий**

Методические указания должны раскрывать рекомендуемый режим и характер проведения практических занятий (если они предусмотрены рабочим учебным планом). Цель практических занятий – углубление и закрепление теоретических знаний, полученных в ходе изучения дисциплины. На практических занятиях студенты должны выполнять согласно разработанного преподавателем плана.

На практическом занятии студенты получают задание от преподавателя, выполняют его. Преподаватель проводит проверку правильности его выполнения. Следует отметить, что студенты должны быть готовы ответить на вопросы преподавателя или студентов, которые связаны с темой задания.

Продолжительность одного практического занятия от 2 до 4 академических часов. Перед проведением практического занятия должен быть подготовлен необходимый материал или выбран объект, которым студенты будут оперировать, используя полученную теоретическую базу.

Практические занятия по курсу дисциплины помогут студентам приобрести навыки применения полученных знаний в практической деятельности, а также навыки выработки своих собственных суждений и осуществления определенных конкретных действий.

Материал для практических занятий целесообразно упростить или выделить в исследуемом объекте составную часть (сторону, проблему). В связи с изменением экономической ситуации в условиях рыночной экономики материал для практических занятий следует обновлять.

Практическое занятие (ПЗ) является важным дополнением лекционных занятий для более полного усвоения пройденного материала и закрепления полученных теоретических знаний. На ПЗ студент должен получить индивидуальное задание или групповое задание от преподавателя, если по условиям задание выполняется группой студентов. В случае необходимости студент может получить консультацию по выполнению задания у преподавателя или в порядке взаимного консультирования студентов. После окончания выполнения задания студент должен довести полученный результат до преподавателя, при необходимости оформить его в установленном порядке, и получить оценку в рамках рейтинговой системы оценки знаний. В случае, если выполнение задания вызвало определенные затруднения, и не было выполнено в аудиторное время, студент имеет право получить разрешение у преподавателя на его доработку в домашних условиях.

## **Методические указания для организации самостоятельной работы студента и изучению дисциплины**

Методические указания для студентов в данном разделе раскрывают рекомендуемый режим и характер различных видов учебной работы по:

- изучению теоретического курса;
- проведению практических занятий;
- проведению лабораторных работ;
- выполнению курсовых проектов, курсовых работ, контрольных работ, рефератов;
- организации самостоятельной работы студентов;
- использованию информационных технологий.

Виды самостоятельной работы студентов:

1/ планируемая работа студентов, выполняемая по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия вне аудиторных занятий;

2/ разнообразные активные формы индивидуальной и коллективной деятельности, направленные на творческое усвоение материала, формирование и развитие различных умений и навыков и выполняемые на учебных занятиях и вне расписания;

3/ деятельность субъекта образовательного процесса, разделяющаяся на обязательную (подготовка к учебным занятиям) и дополнительную (самообразование), которая организуется в соответствии с его личными запросами и интересами, не контролируется и не направляется извне.

*Характер самостоятельной работы студентов*

1/ *репродуктивный* – самостоятельное прочтение, конспектирование учебной литературы и др.;

2/ *познавательно-поисковый* – подготовка презентаций, выступлений, выполнение курсовой работы (курсового проекта), контрольной работы;

3/ *творческий* – подготовка эссе, выполнение специальных творческих заданий, подготовка выпускной квалификационной работы и др.).

*Методические рекомендации преподавателю по организации СРС*

Для реализации данных принципов преподавателю необходимо:

- овладеть технологией диагностики умений и навыков самостоятельной работы студентов в целях соблюдения преемственности в их совершенствовании;
- продумать процесс поэтапного усложнения заданий для СРС;
- обеспечить СРС учебно-методическими материалами, отвечающими современным требованиям управления указанным видом деятельности;
- разработать систему контрольно-измерительных материалов, призванных выявить уровень знаний.



## Характерные черты СРС

Виды занятий	Основные черты самостоятельной работы
1. Лекция	Самостоятельное ознакомление с лекционным материалом, включая современные носители информации
2. Семинар	Подготовка к семинарским занятиям
3. Деловая игра, решение проблем в рамках проектирования (исследования)	Подготовка к проведению мероприятия, собеседование (консультации) между студентами или с преподавателем во внеаудиторное время
4. Индивидуальное консультирование, предусмотренное учебным планом	Проводится преподавателем во внеаудиторное время в периоды времени, отраженные в расписании занятий. Результаты индивидуальной работы со студентами отражаются в отчетах установленной формы
5. Практические занятия (лабораторные работы)	Подготовка к проведению практических занятий (например, подготовка самостоятельной аналитической работы) во внеаудиторное время
6. Контрольная работа	Самостоятельное выполнение заданий, решение задач, проектно-расчетных заданий
7. Курсовая работа (курсовой проект)	Самостоятельное выполнение курсовой работы (курсового проекта), осуществление аналитической деятельности, разработка и обоснование мероприятий, представленных в работе
8. Выпускная квалификационная работа	Самостоятельное выполнение ВКР, осуществление аналитической деятельности, разработка и обоснование мероприятий, представленных в работе, подготовка презентации ВКР
9. Тестирование	Самостоятельная подготовка к проведению тестирования, изучение дополнительного материала, проведение тестирования во внеаудиторное время
10. Кейс-стадии	Ознакомление с ситуацией, подготовка ответов на вопросы во внеаудиторное время с последующим обсуждением кейса в аудитории
11. Изучение рекомендуемых информационных источников	Осуществление реферирования, конспектирования, поиск ответов на поставленные вопросы, выполнение письменных заданий (реферата, эссе, курсовой работы и т.п.), подготовка устных докладов, презентаций
12. Поиск необходимой информации по теме	Устное представление информации в аудитории, письменное изложение, использование для выполнения конкретного задания, расчета и т.п.

### *Формы организации внеаудиторной СРС*

Внеаудиторная самостоятельная работа студентов может быть связана как с углублением понимания разделов, изученных на лекциях, семинарских

занятиях, так и изучением тем, не освещенных в ходе аудиторных занятий. Могут быть предложены следующие варианты заданий по работе с учебной и специальной литературой, материалами Internet.

*1-й уровень сложности (для студентов 1 курса):*

- составление перечня страниц и абзацев, содержащих информацию по изучаемому вопросу;
- составление простого и развернутого плана статьи, главы, параграфа;
- составление словаря терминов, понятий и определений;
- выделение главных положений (тезисов) и соединение их логическими связями;
- написание репродуктивного реферата;
- постановка вопросов к тексту;
- ответы на вопросы к тексту и др.

*2-й уровень сложности (для студентов 2-3 курса):*

- написание аннотации статьи (параграфа или раздела). Аннотация – краткое (3-4 предложения) изложение содержания текста с указанием его назначения, идейной направленности и значимости;
- нахождение в монографиях (или проблемных статьях) спорных моментов; поиск аргументов и контраргументов к ним;
- составление конспекта в виде таблицы и др.

*3-й уровень сложности (для студентов 4 курса):*

- подготовка рецензии (критической статьи) или экспертизы качества представленной работы;
- написание аналитических рефератов по одному или нескольким источникам информации в рамках одной темы.

Другой формой СРС является решение задач, анализ проблемных ситуаций, кейс. В последнее время большое внимание при организации СРС уделяется выполнению творческих заданий. Наиболее распространенными и эффективными являются следующие формы творческих работ: мини – исследование; эссе; проект; интервью; электронная презентация; разработка параграфа экспериментального учебника; видеофильм.

Подготовка графических работ: чертежи; схемы; электронные презентации.

При самостоятельной работе по ряду дисциплин могут использоваться специфические формы, такие как грамматические и лексические тренажеры, эксперименты, анкетирование и т.п.

Следует учитывать, что навык формируется в ходе не менее чем 7-9 кратного повторения аналогичных по форме заданий (за весь период обучения в вузе).

При организации самостоятельной работы студентов в рамках одной учебной дисциплины для поддержания уровня заинтересованности студентов необходимо комбинировать различные варианты заданий.

Современные педагогические подходы ориентируют преподавателя на сокращение удельного веса фронтальных заданий и комбинирование коллективных, парных, групповых (3-5 чел.) и индивидуальных форм организации студентов для выполнения самостоятельных заданий. При планировании СРС необходимо учитывать трудозатраты студентов на выполнение отдельных заданий для избежания физических перегрузок обучающихся.

#### Методика расчета трудозатрат студентов по выполнению СРС

Форма выполнения задания для СРС	Трудозатраты в расчете час/лист А4		
	Уровень сложности задания		
	1	2	3
Конспект	0,12	0,2	0,3
Аналитический реферат, доклад	1	1,5	2
Расчеты	4	5,5	6,5
Чертеж детали	0,4	0,7	1

#### Методические указания по выполнению рефератов

Реферат является одной из форм самостоятельной зачетной работы студентов. Реферат является научной работой, поскольку содержит в себе элементы научного исследования. Структура реферата:

- титульный лист;
- содержание;
- введение;
- основная часть;
- заключение;
- библиографический список;
- приложения.

Каждая структурная часть реферата начинается с новой страницы. Общий объем реферата не должен превышать 20 страниц.

Титульный лист реферата включается в общую нумерацию, но номер страницы на нем не проставляется.

Содержание включает порядковые номера, наименование разделов и подразделов с указанием номеров начальных страниц. Введению, заключению, библиографическому списку порядковые номера не присваиваются.

Содержание размещают с новой страницы после титульного листа. Слово «содержание» располагается посередине страницы с прописной буквы или прописными буквами, выделяется «жирным шрифтом». Содержание является второй страницей реферата, номер на странице проставляется в нижней части страницы посередине.

Введение должно содержать постановку проблемы в рамках выбранной темы, содержать цель и задачи выполнения работы.

В основной части должна быть раскрыта тема. В данном разделе, как правило, разделенном на главы, необходимо раскрыть все пункты составленного плана, связно изложить накопленный и проанализированный материал. Излагается суть проблемы, различные точки зрения на нее, собственная позиция автора реферата. Важно добиться того, чтобы основная идея, выдвинутая во введении, пронизывала всю работу, а весь материал был нацелен на раскрытие главных задач. Каждый раздел основной части должен открываться определенной задачей и заканчиваться краткими выводами.

В заключении подводятся итоги, излагаются выводы, делаются обобщения (иногда с учетом различных точек зрения на изложенную проблему), отмечается то новое, что получено в результате работы над данной темой. Заключение по объему не должно превышать введение.

Библиографический список составляется и оформляется в соответствии с установленными требованиями.

В работе должны быть ссылки на источники информации. В ограниченном объеме допускается цитирование с обязательным указанием источников информации. Недопустимо использование в работе необработанных и неотредактированных текстов из Интернет-ресурсов.

Оценка реферата производится в соответствии с рейтинговой системой оценки знаний студентов.

#### **IV. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (или модулю)**

Сформирован на основе карты компетенций, в соответствии с которой в рамках данной дисциплины формируется начальный и промежуточный уровни компетенции.

#### **Типовые контрольные задания для проверки уровня сформированности компетенции ПК-1, ПК-2**

Этап формирования компетенции, в котором участвует дисциплина	Типовые контрольные задания для оценки знаний, умений, навыков	Показатели и критерии оценивания компетенции, шкала оценивания
<b>ПК-1 - знание основ разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации, основ стратегического управления персоналом, основ формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника, а также основ управления интеллектуальной собственностью и умение применять их на практике</b>		
Промежуточный уровень владеть	В целях формирования владений технологиями разработки концепции управления персоналом и кадровой политики, стратегии управления персоналом; способами формирования и использования трудового потенциала и	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ответ полностью соответствует условиям задания и обосновано – 5 баллов.</li> <li>• Ответ в целом соответствует условиям задания, но отдельные аспекты на обоснованы – 4 балла.</li> <li>• Ответ частично</li> </ul>

	интеллектуального капитала организации, отдельного работника в нестандартной ситуации; технологиями управления интеллектуальной собственностью выполнить кейс №3,4	соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются несущественные ошибки – 3 балла. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ответ не соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются существенные ошибки – 0 баллов.</li> </ul>
Промежуточный <b>уметь</b>	Для выявления умений разрабатывать концепцию управления персоналом и кадровую политику; разрабатывать стратегию управления персоналом; формировать и использовать трудовой потенциал и интеллектуальный капитал организации, отдельного работника; управлять интеллектуальной собственностью выполнить кейс №1, тест №1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ответ полностью соответствует условиям задания и обосновано – 5 баллов.</li> <li>• Ответ в целом соответствует условиям задания, но отдельные аспекты не обоснованы – 4 балла.</li> <li>• Ответ частично соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются несущественные ошибки – 3 балла.</li> <li>• Ответ не соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются существенные ошибки – 0 баллов.</li> </ul>
Промежуточный <b>знать</b>	<p>Дать развернутый ответ на вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Понятие кадровой политики</li> <li>2. Типы кадровой политики</li> <li>3. Структура кадровой политики</li> <li>4. Характеристика важнейших принципов кадровой политики организации</li> <li>5. Факторы, влияющие на кадровую политику</li> <li>6. Кадровая политика и кадровые стратегии</li> <li>7. Определение целей, задач, принципов, приоритетов кадровой политики</li> <li>8. Анализ кадрового состава организации</li> <li>9. Оформление кадровой политики</li> <li>10. Реализация кадровой политики</li> <li>11. Требования к руководителю кадровой службы</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Тема раскрыта с опорой на соответствующие понятия и теоретические положения – 5 баллов.</li> <li>• Аргументация на теоретическом уровне неполная, смысл ряда ключевых понятий не объяснен – 4 балла.</li> <li>• Терминологический аппарат непосредственно слабо связан с раскрываемой темой – 3 балла.</li> <li>• Допущены фактические и логические ошибки, свидетельствующие о непонимании темы – 0 баллов.</li> </ul>

	<p>12. Кадровая служба как лидер в разработке кадровой политики</p> <p>13. Структура и содержания положения о кадровой политике</p> <p>14. Проблемы кадровой политики</p> <p>15. Преодоление сопротивления изменениям кадровой политики</p>	
<p><b>ПК-2- знание основ кадрового планирования и контроллинга, основ маркетинга персонала, разработки и реализации стратегии привлечения персонала и умение применять их на практике</b></p>		
<p><b>Начальный владеть</b></p>	<p>В целях оценки степени владения основными навыками планирования численности персонала в организации; приемами проведения маркетинга персонала; приемами разработки и реализации стратегии привлечения персонала выполнить кейс №4, тест №2</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ответ полностью соответствует условиям задания и обосновано – 5 баллов.</li> <li>• Ответ в целом соответствует условиям задания, но отдельные аспекты на обоснованы – 4 балла.</li> <li>• Ответ частично соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются несущественные ошибки – 3 балла.</li> <li>• Ответ не соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются существенные ошибки – 0 баллов.</li> </ul>
<p><b>Начальный уметь</b></p>	<p>Для выявления умений определять виды плановой численности категорий персонала в организации; проводить основные работы по маркетингу персонала; разрабатывать основные элементы стратегии привлечения персонала составить презентации по темам:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегия организации и кадровая политика</li> <li>2. Принципы разработки и уровни кадровой политики</li> <li>3. Кадровая политика и кадровые процедуры</li> <li>4. Кадровая программа организации</li> <li>5. Диагностическая модель (УП-модель) в управлении</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Лаконичность информации на слайдах. Приоритет визуальных средств (фото, графики, схемы, диаграммы). Кегль не менее 24. Фон, не мешающий восприятию текста. Использование не более 3-х дизайнерских средств – 5 баллов.</li> <li>• Недостаток визуальных средств. Кегль менее 24. Фон, не мешающий восприятию текста. Использование не более 3-х дизайнерских средств – 4 балла.</li> <li>• Недостаток визуальных средств. Кегль менее 24. Фон, мешающий восприятию текста. Использование более</li> </ul>

	<p>персоналом: возможности анализа, планирования и прогнозирования кадровых процессов.</p> <p>6. Критерии эффективности и результативности кадровой политики организации.</p>	<p>3-х дизайнерских средств – 3 балла.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Недостаток визуальных средств. Кегль менее 24. Фон, мешающий восприятию текста. Использование более 3-х дизайнерских средств. Ошибки в тексте и в содержании – 0 баллов.</li> </ul>
Начальный знать	<p>Дать развернутый ответ на вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Понятие кадровой политики</li> <li>2. Типы кадровой политики</li> <li>3. Структура кадровой политики</li> <li>4. Характеристика важнейших принципов кадровой политики организации</li> <li>5. Факторы, влияющие на кадровую политику</li> <li>6. Кадровая политика и кадровые стратегии</li> <li>7. Определение целей, задач, принципов, приоритетов кадровой политики</li> <li>8. Анализ кадрового состава организации</li> <li>9. Оформление кадровой политики</li> <li>10. Реализация кадровой политики</li> <li>11. Требования к руководителю кадровой службы</li> <li>12. Кадровая служба как лидер в разработке кадровой политики</li> <li>13. Структура и содержания положения о кадровой политике</li> <li>14. Проблемы кадровой политики</li> <li>15. Преодоление сопротивления изменениям кадровой политики</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Тема раскрыта с опорой на соответствующие понятия и теоретические положения – 5 баллов.</li> <li>• Аргументация на теоретическом уровне неполная, смысл ряда ключевых понятий не объяснен – 4 балла.</li> <li>• Терминологический аппарат непосредственно слабо связан с раскрываемой темой – 3 балла.</li> <li>• Допущены фактические и логические ошибки, свидетельствующие о непонимании темы – 0 баллов.</li> </ul>
Промежуточный владеть	<p>В целях оценки степени владения навыками планирования численности персонала в организации; - технологиями проведения маркетинга персонала; технологиями разработки и реализации</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ответ полностью соответствует условиям задания и обосновано – 5 баллов.</li> <li>• Ответ в целом соответствует условиям задания, но отдельные аспекты на обоснованы – 4 балла.</li> </ul>

	<p>стратегии привлечения персонала выполнить кейс №5, 6 тест №2</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ответ частично соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются несущественные ошибки – 3 балла.</li> <li>• Ответ не соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются существенные ошибки – 0 баллов.</li> </ul>
<p>Промежуточный уметь</p>	<p>Для выявления умений планировать численность персонала в организации; проводить маркетинг персонала; разрабатывать и реализовать стратегии привлечения персонала составить презентации по темам:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Законодательство о государственной и муниципальной службе в РФ и основы государственной кадровой политики.</li> <li>2. Цели и функции руководителей различных уровней в реализации кадровой политики.</li> <li>3. Профессионально-должностная структура организации.</li> <li>4. Государственные и муниципальные должности, категории и группы.</li> <li>5. Содержание современной российской кадровой политики в сфере государственного и муниципального управления.</li> <li>6. Приоритетные направления кадровой политики в сфере государственного и муниципального управления.</li> <li>7. Маркетинг персонала</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Лаконичность информации на слайдах. Приоритет визуальных средств (фото, графики, схемы, диаграммы). Кегль не менее 24. Фон, не мешающий восприятию текста. Использование не более 3-х дизайнерских средств – 5 баллов.</li> <li>• Недостаток визуальных средств. Кегль менее 24. Фон, не мешающий восприятию текста. Использование не более 3-х дизайнерских средств – 4 балла.</li> <li>• Недостаток визуальных средств. Кегль менее 24. Фон, мешающий восприятию текста. Использование более 3-х дизайнерских средств – 3 балла.</li> <li>• Недостаток визуальных средств. Кегль менее 24. Фон, мешающий восприятию текста. Использование более 3-х дизайнерских средств. Ошибки в тексте и в содержании – 0 баллов.</li> </ul>
<p>Промежуточный знать</p>	<p>Дать развернутый ответ на вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Понятие кадровой политики</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Тема раскрыта с опорой на соответствующие понятия и теоретические положения – 5 баллов.</li> </ul>



	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Типы кадровой политики</li> <li>3. Структура кадровой политики</li> <li>4. Характеристика важнейших принципов кадровой политики организации</li> <li>5. Факторы, влияющие на кадровую политику</li> <li>6. Кадровая политика и кадровые стратегии</li> <li>7. Определение целей, задач, принципов, приоритетов кадровой политики</li> <li>8. Анализ кадрового состава организации</li> <li>9. Оформление кадровой политики</li> <li>10. Реализация кадровой политики</li> <li>11. Требования к руководителю кадровой службы</li> <li>12. Кадровая служба как лидер в разработке кадровой политики</li> <li>13. Структура и содержания положения о кадровой политике</li> <li>14. Проблемы кадровой политики</li> <li>15. Преодоление сопротивления изменениям кадровой политики</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Аргументация на теоретическом уровне неполная, смысл ряда ключевых понятий не объяснен –4 балла.</li> <li>• Терминологический аппарат непосредственно слабо связан с раскрываемой темой – 3 балла.</li> <li>• Допущены фактические и логические ошибки, свидетельствующие о непонимании темы – 0 баллов.</li> </ul>
--	--	--

### Задание 1.

#### Тематика рефератов

8. Стратегия организации и кадровая политика
9. Принципы разработки и уровни кадровой политики
10. Кадровая политика и кадровые процедуры
11. Кадровая программа организации
12. Диагностическая модель (УП-модель) в управлении персоналом: возможности анализа, планирования и прогнозирования кадровых процессов.
13. Критерии эффективности и результативности кадровой политики организации.
14. Законодательство о государственной и муниципальной службе в РФ и основы государственной кадровой политики.

15. Цели и функции руководителей различных уровней в реализации кадровой политики.
16. Профессионально-должностная структура организации.
17. Государственные и муниципальные должности, категории и группы.
18. Содержание современной российской кадровой политики в сфере государственного и муниципального управления.
19. Приоритетные направления кадровой политики в сфере государственного и муниципального управления.
20. Маркетинг персонала
21. Нормирование и учет численности персонала
22. Кадровый резерв: формирование, цели работы, виды резерва.
23. Содержание работы по формированию организационной структуры управления.
24. Методы построения системы управления персоналом
25. Оперативный план работы с персоналом
26. Сущность, способы и проблемы делегирования полномочий.

Задание 2 (кейсы).

### *Кейс 1*

#### ***Использование результатов SWOT-анализа системы оценки персонала в организации для разработки кадровой политики***

##### **Исходные данные**

Компания, занимающаяся производством и продажей металлоконструкций, на рынке шесть лет. Структура: головной офис (37 человек), производство (490 человек), склад (26 человек), 5 филиалов компании в крупных городах (39 человек).

Компания динамично развивается, растут расходы на персонал. Одновременно за последние полгода наметилась тенденция увеличения текучести работников отдела продаж и менеджеров среднего звена управления (соответственно 23 и 46%). Руководство было обеспокоено ситуацией: беглецы оседали в конкурирующих компаниях. Было решено провести аудит системы управления персоналом. Анализировалась, в том числе и система оценки персонала. Что в результате выяснилось.

Руководство организации в рамках декларируемой кадровой политики считало оценку частью системы управления персоналом, но четко не представляло ее связь с другими ее частями. Кадровая служба организовывала аттестацию руководителей и специалистов на основе действующего положения. Начальником кадровой службы был отставной военный, не стремившийся к освоению новых оценочных технологий. Он положил в основу документа типовое

положение об аттестации. На ее основе и проводилась оценка персонала. В ходе анализа положения об аттестации, результатов ее итогов, опроса руководителей и специалистов выяснились, что оценочный процесс был формализован и трудоемок. Руководители структурных подразделений, убедившись в том, что к их рекомендациям в адрес оцениваемых не прислушиваются, начали считать процесс аттестации неизбежным отрывом от текущей работы. У них сформировалось мнение, что аттестацию можно использовать только с единственной целью - указать на просчеты подчиненных. Те, в свою очередь, разочаровались в аттестации, потому что для каждой категории персонала не были разработаны четкие критерии оценки деятельности. Аттестация использовалась, как правило, для очередной «накачки», а не повышения заработной платы, квалификации и карьерного продвижения.

<b>«S» - Сильные стороны</b>	<b>«W» - Слабые стороны</b>
1. Наличие положения об аттестации как форме оценки	1. Отсутствие единого понимания целей
2. Понимание работниками необходимости проведения оценки	2. Одинаковый подход к оценке работников всех категорий
3. Установленный порядок проведения аттестации	3. Отсутствие ясного понимания вклада торгового подразделения в общий результат
	4. Отсутствие связи процесса оценки с другими подсистемами управления персоналом
<b>«Т» - Угрозы</b>	<b>«О» - Возможности</b>
1. Отсутствие четких критериев оценки для каждой категории персонала	1. Поддержка директора
2. Негативные воспоминания работников о процессе аттестации	2. Желание руководителей структурных подразделений изменить ситуацию с оценкой персонала
3. Работники не видели результатов аттестации лично для них	

Таким образом, можно выделить следующие ключевые проблемы существующей в организации оценки персонала:

- декларированная цель аттестации расходится с целями, которые достигаются при проведении аттестации;
- оценка персонала не связана с другими подсистемами

управления персоналом;

- оценка персонала не дает ясного понимания вклада торговых подразделений в общий результат деятельности компании;

Аттестация, как часть оценки персонала, не отвечает требованиям дальнейшего развития организации.

#### *Задание*

Постройте развернутую матрицу SWOT анализа и разработайте предложения по совершенствованию стратегии управления персоналом и кадровой политики в области деловой оценки персонала.

	S	W
T		
O		

### **Кейс 2**

#### ***Работа с резервом руководящих кадров в ООО «Ритм»***

Общество с ограниченной ответственностью, специализирующееся на производстве продукции широкого потребления, постоянно расширяло ассортимент. Организация росла, зарплата повышалась, но текучесть кадров последнее время увеличилась, причем немалый процент составляли менеджеры нижнего и среднего уровня управления. Руководство организации насторожила эта проблема, потому что частая их смена сказывалась на качестве работы рядового персонала. Топ-менеджеры собрались на совещание по проблеме работы с резервом руководящих кадров. Вот вопросы, на которые отвечали менеджеры:

*Какие главные проблемы с руководящим составом организации?*

*Что в нашем представлении есть резерв руководящих кадров?*

*Является ли формирование резерва руководящих кадров одним из приоритетов кадровой политики организации?*

*Какие цели создания резерва руководящих кадров?*

*Какие самые важные принципы работы с резервом?*

*На какие должности необходимо готовить резерв в первую очередь, исходя из целей, стратегий; внешней и внутренней среды организации?*

*Кто должен нести персональную ответственность за работу с*

*резервом и кто за ее организацию и оперативную работу?*

*Какой должна быть структура резерва и что будет лежать в ее основе?*

*Какие источники формирования резерва на конкретные должности?*

*На какие должности может формироваться резерв?*

*Сколько резервистов должно готовиться на руководящие должности?*

*Кто может вносить предложения по кандидатам в резерв?*

*Какими качествами должны обладать работники, чтобы претендовать на вышестоящие должности различных уровней управления?*

*Как должен формироваться резерв, каковы его основные этапы?*

*Какими правами должен обладать резервист?*

*Когда можно определить степень готовности резервистов к занятию планируемой должности?*

*Какие основные формы подготовки резерва?*

*Как долго может находиться работник в составе резерва?*

*Кто контролирует работу с резервом руководящих кадров?*

*Какой документ должен определять порядок и последовательность работы с резервом руководящих кадров? Нужен ли он?*

Далее был подготовлен раздел в документ о кадровой политике, посвященный резерву руководящих кадров. Приведем его ниже.

«Формирование резерва руководящих кадров является приоритетным направлением кадровой политики. Главной целью создания резерва является формирование группы работников, подготовленных для управленческой работы и обеспечения на этой основе преемственности, непрерывности, эффективности управления Компанией, а также обеспечение устойчивого ее развития.

Резерв руководящих кадров - это специально сформированная и подготовленная группа работников, способных по своим профессиональным, деловым и личностным качествам к замещению вакантных руководящих должностей более высокого уровня.

Целями создания резерва являются: минимизация срока адаптации работника в новой должности; формирование лояльности к Компании; постепенность смены поколений, благодаря которой сохраняются технологии и культура Компании. Стратегия Компании направлена на подготовку резерва руководящих кадров, прежде всего, за счет внутренних кадров.

За работу с резервом персональную ответственность несет руководитель Компании, организация работы с резервом возлагается на одного из заместителей руководителя.

Источники формирования резерва на конкретные должности или на группы однородных должностей определяют руководитель Компании (его заместители), начальники структурных подразделений, в том числе кадровой службы. Резерв в организации формируется на должности нижнего, среднего и высшего уровней управления из числа специалистов и руководителей Компании, а также из других организаций.

В зависимости от перспектив развития деловой карьеры резерв может делиться на оперативный и стратегический. В оперативный резерв включаются резервисты с меньшим потенциалом развития и ограниченные в карьерном продвижении, в стратегический - с большим потенциалом развития.

Состав резерва, в зависимости от степени готовности к занятию планируемой должности, условно может делиться на три вида: готовый, перспективный, специальный. Кадровая служба моделирует последующее обучение резервистов.

Компания должна предпринимать меры для поддержания в резервистах высокого уровня мотивации к постоянному развитию.

Исключение работников из состава активного резерва, как правило, не производится. Срок нахождения в активном резерве на конкретную должность определяется практической целесообразностью, перспективами должностного продвижения включенных в него лиц и достижением определенного возраста.

Основанием для окончательного исключения из резерва является: привлечение лица, состоящего в резерве, к дисциплинарной, административной или другой ответственности; заключение аттестационной комиссии о несоответствии работника занимаемой должности; неудовлетворительные результаты работы по занимаемой должности; увольнение, должностное (служебное) перемещение и другие обстоятельства, исключающие возможность пребывания в резерве.

Решение об исключении работника из состава резерва принимается руководителем Компании или ее высшим коллегиальным органом (большинством голосов).

Контроль за работой с резервом производится постоянно и обнародуется ежегодно в форме заслушивания отчетов или аналитических записок о работе с резервом, подготовленных

заместителем руководителя Компании, руководителем кадровой службы, руководителями структурных подразделений на заседании коллегиального органа Компании.

На основании раздела о формировании резерва руководящих кадров в документе организации о кадровой политике кадровая служба подготовила положение о работе с резервом.

***Положение о работе с резервом руководящих кадров в компании «Ритм»***

(фрагменты документа)

1. Общие положения

1.1. Формирование резерва руководящих кадров и организация планомерной работы с ним является приоритетным направлением кадровой политики Компании.

1.2. Главной целью создания резерва является формирование группы работников, подготовленных для управленческой работы и обеспечения на этой основе преемственности, непрерывности, эффективности управления Компанией, а также обеспечение устойчивого ее развития.

Целями создания резерва являются:

минимизация срока адаптации работника в новой должности;

формирование лояльности к Компании;

постепенность смены поколений, благодаря которой сохраняются технологии и культура Компании.

1.3. Принципами работы с резервом являются:

Соответствие профессиональных, деловых, личностных и других качеств, возраста требованиям, предъявляемым кандидатам в состав резерва;

всесторонность изучения и объективность оценки профессиональных, деловых, личностных качеств, готовности к управленческой деятельности в современных условиях кандидатов в состав резерва;

коллегиальность и гласность при рассмотрении кандидатов в состав резерва, учет мнения трудового коллектива;

непрерывность работы и регулярность контроля над состоянием работы с резервом;

поддержание резервистов в активном состоянии;

ответственность руководителя и его заместителей за обеспечение реального и работоспособного резерва;

недопустимость дискриминации по различным признакам, в том числе пола, национальности, вероисповедания, семейного положения.

1.4. Положение о работе с резервом руководящих кадров в Компании определяет характерные основные составные элементы, порядок и последовательность работы с резервом руководящих кадров (далее – резерв).

1.5. Резерв руководящих кадров – это специально сформированная и подготовленная группа работников, способных по своим профессиональным, деловым и личностным качествам к замещению вакантных руководящих должностей более высокого уровня.

## 2. Организация работы с резервом

2.1. За работу с резервом персональную ответственность несет руководитель Компании, который отвечает за его качественный состав и эффективность использования.

Организация работы с резервом возлагается на одного из заместителей руководителя.

2.2. Работу по отбору кандидатов, способных по своим профессиональным, деловым, личностным качествам, замещению руководящих должностей, проводит конкурсная комиссия по формированию резерва руководящих кадров Компании (далее – конкурсная комиссия). Порядок создания, работы и состав конкурсной комиссии определяется решением руководителя Компании. В состав конкурсной комиссии включаются руководящие работники Компании и высококвалифицированные специалисты. Численный состав конкурсной комиссии должен быть не менее пяти человек. Члены комиссии несут ответственность за объективность принятого решения и конфиденциальность информации. Председателем конкурсной комиссии назначается заместитель руководителя Компании, на которого возложена организация работы с кадрами, а заместителем председателя – руководитель кадровой службы Компании. Периодичность заседаний конкурсной комиссии устанавливается по представлению руководителя кадровой службы по мере необходимости обновления резерва. Заседания конкурсной комиссии проводятся при наличии двух третей ее состава.

Работу конкурсной комиссии обеспечивает кадровая служба.

2.3. Кадровая служба осуществляет оперативное руководство и непосредственную повседневную работу с резервом, в т. ч.:

планирует и организует всю текущую работу по формированию резерва;

обеспечивает работу конкурсной комиссии по формированию резерва руководящих кадров;

вносит предложения о включении в резерв либо об исключении из него, а также о выдвижении лиц, состоящих в резерве, на новую



должность;

координирует и контролирует выполнение планов мероприятий по работе с резервом;

анализирует и оценивает результаты практической деятельности лиц, зачисленных в резерв;

обеспечивает переподготовку, повышение квалификации, стажировку, другие формы развития лиц, состоящих в резерве;

оказывает организационно-методическую помощь руководителям структурных подразделений по работе с резервом;

осуществляет заведение, оформление, учет документов, отражающих процесс и результаты подготовки лиц, состоящих в резерве, формирует и ведет соответствующую базу данных;

организует социологические, психологические и другие исследования, направленные на повышение эффективности работы с резервом и участвует в их проведении;

вносит предложения по совершенствованию работы с резервом;

доводит до сведения работников, в случае необходимости, решение о включении в резерв;

осуществляет иные полномочия, предусмотренные другими руководящими документами по работе с резервом.

2.4. Руководитель структурного подразделения Компании:

участвует в подборе кандидатур в кадровый резерв;

Отвечает за организацию работы с резервом и его подготовку в своем подразделении;

участвует в составлении индивидуальных планов развития (самообразования) резервистов;

организует стажировку резервистов в структурном подразделении.

3. Структура, состав и источники резерва

3.1. Структура резерва определяется в соответствии со структурой Компании и объединяет должности, включенные в кадровый реестр Компании. На основании кадрового реестра формируется перечень должностей, для замещения которых создается резерв, утверждаемый руководителем Компании.

3.2. Источники формирования резерва на конкретные должности или на группы однородных должностей определяют руководитель Компании (его заместители), начальники структурных подразделений, в том числе кадровой службы.

Резерв в организации формируется на должности нижнего, среднего и высшего уровней управления из числа специалистов и руководителей Компании, а также из других организаций.

3.3. Резерв может формироваться:

на конкретную руководящую должность;

на группу однородных руководящих должностей;

на группу должностей одного уровня управления.

3.4. Резерв на руководящие должности кадрового реестра Компании устанавливается исходя из наличия кандидатов, но, как правило, насчитывает не менее двух кандидатов.

3.5. Предложения по кандидатам в резерв вносятся в кадровую службу руководителями организаций, структурных подразделений Компании, другими должностными лицами, аттестационной комиссией в письменной форме и содержат производственную (служебную) характеристику, подготовленную непосредственным руководителем, в которой отражены результаты производственной деятельности, деловой активности, особенности проявления личных качеств в рабочей обстановке, а также анкетные данные кандидата в резерв.

Предложения о включении в состав резерва могут вноситься самими работниками.

4. Этапы формирования резерва

4.1. Работа с кадровым резервом состоит из трех основных блоков:

формирование резерва кадров;

подготовка работников, входящих в резерв, к работе в предполагаемой должности;

назначение работника на вакантную вышестоящую должность.

4.2. Эти блоки работы делятся на этапы.

I этап – принятие решения руководителем Компании о создании кадрового реестра и на основании его о формировании перечня должностей, для замещения которых создается резерв. На этом этапе производится анализ потребности в резерве, который включает прогнозирование возможных изменений в составе руководителей, определение обеспеченности резервом руководящих должностей. Результатом такого анализа является определение потребности в резерве.

II этап – разработка предварительных (обязательных, минимальных) определяющих и желательных требований к качествам кандидатов в состав резерва на руководящие должности.

III этап – определение источников резерва, выдвижение и формирование предварительного резерва на основе использования различных форм, методов и представление его конкурсной комиссии.

IV этап – оценка и принятие конкурсной комиссией решения о зачислении в состав резерва наилучших кандидатов.

V этап – организация подготовки резерва руководящих кадров для занятия планируемой, более высокой руководящей должности на основе индивидуальной программы развития (самообразования).

VI этап – назначение резервиста на вакантную должность более высокого уровня.

4.3. В зависимости от этапа подбора и отбора кандидатов в состав резерва выделяется предварительный и окончательный резерв. Предварительный резерв – это состав работников, которые выдвинуты для участия в конкурсе на включение в резерв. Окончательный резерв – это состав работников, которые рекомендованы конкурсной комиссией для включения в резерв и решением руководителя Компании включены в состав резерва.

#### 5. Организация подбора кандидатов в резерв

##### 5.1. Организация подбора кандидатов в резерв включает:

планирование работы по подбору кандидатов в резерв;  
определение требований к профессиональным, деловым, личностным качествам;

оценку результатов рассмотрения кандидатов на соответствующие должности и принятие решения о возможности их включения в резерв.

5.2. Необходимую информацию о потенциальных кандидатах в состав резерва кадровая служба получает в ходе изучения письменных источников о работнике: паспорта, трудовой книжки, личного листка по учету кадров, автобиографии, диплома, аттестационных характеристик, а также в результате собеседования с кандидатом в состав резерва, его руководителями, коллегами, подчиненными.

В случае необходимости для получения более полной информации о профессиональных, деловых, личностных качествах кандидатов в резерв кадровая служба может использовать различные формы и методы. Для оценки профессиональных, деловых и личностных качеств и соответствия их установленным требованиям могут использоваться:

метод оценки «360 градусов»;

тестирование;

другие методы оценки.

#### 6. Работа конкурсной комиссии по формированию резерва

6.1. Конкурсная комиссия проводит заседания согласно плану работы или по мере необходимости. Для зачисления в резерв в конкурсную комиссию на каждого кандидата кадровой службой

Компании представляются:

- карточка резервиста;
- материалы, характеризующие кандидата и полученные при помощи различных форм и методов;
- производственная характеристика.

6.2. Конкурсная комиссия рассматривает, анализирует представленные на кандидата в резерв материалы и проводит собеседование с кандидатами в состав резерва.

6.3. Конкурсная комиссия при принятии решения о включении кандидатов в резерв руководствуется следующими критериями:

- положительные результаты работы в занимаемой должности;
- соответствующий уровень образования, квалификации, управленческой подготовки;

- профессиональные, деловые, личностные качества кандидата, его потенциальные возможности и способности к предстоящей руководящей работе;

- отзывы лиц, непосредственно работающих с кандидатом;
- положительные результаты и рекомендации аттестационной комиссии;

- определенный возраст и состояние здоровья;

- личное желание входить в состав резерва.

6.4. После собеседования конкурсная комиссия оценивает профессиональные, деловые, личностные и другие качества работников, проявляемые в их нынешней должности; и переходит к принятию решения.

6.5. После всестороннего изучения кандидата в резерв конкурсная комиссия принимает одно из следующих решений:

- рекомендуется для зачисления в резерв (по возможности с указанием конкретной руководящей должности);

- рекомендуется для зачисления в специальную группу резерва;
- не соответствует требованиям, предъявляемым 1\ должностям, для занятия которой он может быть зачислен в резерв.

6.6. Решение конкурсной комиссии принимается открытым голосованием. Решение считается принятым, если за него проголосовало не менее половины присутствующих на заседании членов комиссии. В случае равенства голосов принятым считается решение, за которое проголосовал председатель.

6.7. Решение конкурсной комиссии оформляется протоколом, который подписывается председателем и членами конкурсной комиссии, и с представленными на кандидата документами в десятидневный срок передаются в кадровую службу Компании.

6.8. На основании решения конкурсной комиссии, а также заключения кадровой службы руководитель Компании принимает решение о зачислении кандидата в резерв. Работник информируется о включении в состав резерва. Решение о включении в Состав резерва вносится в личное дело работника.

.....

## 10. Подготовка резерва

10.1. Эксперты, в том числе и члены конкурсной комиссии, разрабатывают для каждой группы должностей, входящих в кадровый реестр Компании, набор качеств (профессиональных, деловых, личностных), которыми должен обладать работник, чтобы успешно ее выполнять. Члены конкурсной комиссии производят оценку каждого кандидата в резерв с точки зрения наличия у кандидатов этих качеств.

10.2. В зависимости от перспектив развития деловой карьеры резерв может делиться на оперативный и стратегический.

В оперативный резерв включаются резервисты с меньшим потенциалом развития и ограниченные в карьерном продвижении, в стратегический - с большим потенциалом развития. Это позволяет рационально распределять средства на подготовку резерва.

10.3. Состав резерва в зависимости от степени готовности к занятию планируемой должности условно может делиться на три вида: готовый, перспективный, специальный. На основе этого сформированный состав резерва делится на различные группы. Кадровой службой моделируется последующее обучение резервистов.

10.3.1. Готовый резерв - работники, которые могут занять руководящую должность в данный момент, и им для этого не требуется специальной дополнительной подготовки.

10.3.2. Перспективный резерв - это перспективные студенты высших учебных заведений, молодые специалисты в возрасте до 31 года. Это группа работников, которые могут занять планируемую руководящую должность после специальной подготовки. Выдвижение кандидатов в состав перспективного резерва для студентов вузов осуществляется руководством вузов, а молодых специалистов в возрасте до 31 года - руководителями структурных подразделений Компании.

Особенностью работы с перспективным резервом является развитие качеств будущего руководителя путем вовлечения в работу различных общественных организаций, участия в подготовке аналитических работ, участия в различных тренингах.

10.3.3. Специальный резерв - это кандидаты на любую вакантную руководящую должность, проявившие наибольшие способности к управленческой деятельности достигшие наилучших результатов в своей работе.

Решение об отнесении резервистов к определенном виду принимает конкурсная комиссия.

10.4. Основными формами подготовки резерва являются: профессиональное обучение в учреждениях образования (подготовка, переподготовка, повышение квалификации);

самостоятельное обучение по индивидуальным планам развития (самообразования);

семинары;

стажировка.

В системе работы с резервом могут использоваться и другие формы подготовки:

привлечение к участию в работе совещаний, семинаров, советов, комиссий, заседаний руководства Компании;

подготовка аналитических обзоров по актуальным проблемам;

временное замещение руководящей должности;

самостоятельная подготовка по профилю руководящей должности, планируемой к замещению.

10.5. Важным элементом ускоренного обучения и продвижения резервистов на планируемые должности может стать ротация. Ротация - это назначение работника по горизонтали на должность одного должностного уровня, но с дополнительными мотивациями морального и материального порядка.

Ротация может быть краткосрочной и долгосрочной. Преимуществами ротации является получение работником представления о работе других подразделений, производственном цикле работы Компании и возможность попробовать себя в другой области, приобретение новых знаний и навыков, в том числе и управленческих.

условиями успешной ротации являются добровольность, наличие вакансий, подготовленность к ротации как непосредственного руководителя ротируемого, так и новых подчиненных.

10.6. Важной формой подготовки резервистов может стать День резервиста, который может проводиться с различной периодичностью. Суть его - выработка умений резервиста применять знания на практике, Работники, включенные в состав резерва, принимают на себя должностные обязанности, права и

ответственность руководителя, в должности которого предполагается использование резервиста. Последний выполняет все необходимые мероприятия по организации работы в планируемой должности, а также несет ответственность за все принимаемые решения. Резервиста контролирует куратор - непосредственный руководитель, который также определяет степень его подготовки, практические организаторские и другие умения и навыки. По окончании Дня резервиста резервист совместно с непосредственным руководителем анализируют производственную деятельность структурного подразделения.

В ходе анализа выявляются положительные и отрицательные результаты работы резервиста, делается акцент на ошибках с целью их корректировки и недопущения в будущем. На заседании конкурсной комиссии руководители подразделений отчитываются о проведении Дня резервиста, рассматривают результаты профессиональной деятельности резервистов, вносят предложения по дальнейшему их профессиональному росту.

10.7. Подготовка состоящих в перспективном резерве может проводиться по индивидуальным планам развития (самообразования), которые разрабатываются с участием непосредственного и вышестоящего руководителя, а также руководителя кадровой службы Компании.

10.7.1. Индивидуальный план развития действует на весь период нахождения в резерве и предназначен для планирования подготовки резервиста к занятию должностей более высокого уровня, самоконтроля и использования при построении карьеры работника. Индивидуальная программа развития является частью личного дела резервиста и периодически активизируется, особенно в том случае, если резервист рассматривается в качестве главного кандидата на конкретную должность. Индивидуальный план развития включает планы, содержание, формы обучения, которые зависят от целей и задач будущих должностей резервистов. Он может содержать задания на:

- стажировку;

- ротацию;

- повышение квалификации,

- управленческую подготовку,

- участие в подготовке аналитических документов, проектов решений, касающихся деятельности как организации в целом, так и входящих в круг полномочий планируемой к замещению должности;

- проектное обучение с наставником на рабочем месте;

самостоятельное обучение, изучение передового опыта по определенному направлению, которое может использоваться при осуществлении будущей должности;

участие в Днях резервиста, в различных тренингах.

10.7.2. Для готового резерва, как правило, составляются индивидуальные планы обучения, ориентированные на получение профессиональных недостающих знаний и овладение новыми навыками, а для перспективного резерва составляются планы, направленные на повышение профессионализма, развитие лидерских качеств и творческих способностей.

10.7.3. Обучение лиц, состоящих в резерве, может осуществляться в учреждениях образования, переподготовки и повышения квалификации кадров в установленном порядке.

### ***Задание***

Проанализируйте, насколько полно учтены в положении о работе с кадровым резервом поставленные перед менеджерами вопросы.

Какие принципы кадровой политики используются при работе с резервом руководящих кадров организации?

Какие принципы кадровой политики и другие направления деятельности могут быть использованы при работе с резервом руководящих кадров данного предприятия?

### ***Кейс 3***

#### ***Разработка кадровой политики предприятия***

В соответствии с изложенными ниже рекомендациями по разработке кадровой политики предприятия проанализируйте корректность и полноту положений кадровой политики в последующих примерах и предложите необходимые изменения и дополнения.

#### ***Методические рекомендации по разработке кадровой политики предприятия<sup>1</sup>***

1. Настоящие Методические рекомендации по разработке кадровой политики предприятия не носят универсального характера и содержат разработанные с учетом реально складывающейся ситуации в сфере занятости возможные решения по управлению кадровым составом работников (персоналом) предприятия в ходе их реформирования.

2. Понятие «управление персоналом» имеет два основных аспекта: функциональный и организационный.

В функциональном отношении под управлением персоналом

---

<sup>1</sup> Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. 3-е изд., Изм. И доп. М.: НОРМА, 2003.- 988 с.



подразумеваются следующие важнейшие элементы:

- определение общей стратегии;
- планирование потребности предприятия в персонале с учетом существующего кадрового состава;
- привлечение, отбор и оценка персонала;
- повышение квалификации персонала и его переподготовка;
- система продвижения по службе (управление карьерой);
- высвобождение персонала;
- построение и организация работ, в том числе определение рабочих мест, функциональных и технологических связей между ними, содержания и последовательности выполнения работ, условий труда;
- политика заработной платы и социальных услуг;
- управление затратами на персонал.

3. В организационном отношении управление персоналом охватывает всех работников и все структурные подразделения на предприятии, которые несут ответственность за работу с персоналом.

4. При формировании стратегии управления персоналом на предприятии рекомендуется учитывать положения принятой его руководством стратегии деятельности предприятия, что предполагает:

*определение целей управления персоналом*, т. е. при принятии решений в сфере управления персоналом должны быть учтены как экономические аспекты (принятая стратегия управления персоналом), так и потребности и интересы работников (достойная оплата труда, удовлетворительные условия труда, возможности развития и реализации способностей работников и т. п.);

*формирование идеологии и принципов кадровой работы*. т. е. идеология кадровой работы должна быть отражена в виде документа и реализовываться в повседневной работе всеми руководителями структурных подразделений предприятия, начиная с руководителя предприятия. Этот документ должен представлять собой набор этических, не подлежащих нарушению норм в работе с кадрами предприятия. По мере развития предприятия и изменения внешних условий идеология кадровой работы предприятия может уточняться;

*определение условий для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов на предприятии*. Обеспечение экономической эффективности в области управления персоналом означает

использование персонала для достижения целей предпринимательской деятельности предприятия (например, увеличение объемов производства) при ограниченности соответствующих предприятию трудовых ресурсов. Социальная эффективность обеспечивается реализацией системы мер, направленных на удовлетворение социально-экономических ожиданий, потребностей и интересов работников предприятия.

5. При планировании потребности предприятия в персонале рекомендуется осуществить следующие мероприятия:

определить факторы, влияющие на потребность в персонале (стратегия развития предприятия, количество производимой продукции, применяемые технологии, динамика рабочих мест и т. д.). При этом выделяются следующие категории персонала: рабочие (в том числе квалифицированные рабочие основных профессий и вспомогательные), служащие (включая руководителей различных уровней), технический персонал;

провести анализ наличия необходимого предприятию персонала;

определить качественную потребность в персонале (выявление профессионально-квалификационных требований и анализ способностей работников, необходимых для выполнения производственной программы):

определить количественную потребность в персонале (прогноз общей потребности в персонале, оценка движения персонала).

6. Для привлечения, отбора и оценки необходимых предприятию кадров целесообразно осуществить следующие мероприятия:

оптимизировать соотношение внутреннего (перемещения внутри предприятия) и внешнего (прием новых сотрудников) привлечения персонала;

разработать критерии отбора персонала;

распределить новых работников по рабочим местам.

7. Для организации работ по руководству персоналом рекомендуется.

определить содержание работ на каждом рабочем месте;

стремиться к созданию более благоприятных условий труда;

определить принципы и четкую систему оплаты труда;

проводить оперативный контроль за работой персонала;

осуществлять краткосрочное планирование профессионально-квалификационного развития персонала.

8. В целях повышения квалификации персонала и его

переподготовки рекомендуется осуществлять:

планирование мер по обеспечению уровня квалификации работников, соответствующего их личным возможностям и производственной необходимости;

выбор формы обучения работников при повышении квалификации (с помощью работников структурного подразделения предприятия, отвечающего за работу с кадрами, или в соответствующем образовательном заведении, организованное и неорганизованное, с отрывом или без отрыва от производства и т. д.)

работу по организации повышения квалификации и переподготовки персонала на предприятии;

планирование карьеры и других форм развития и реализации способностей работников;

определение принципов, форм и сроков аттестации кадров.

9. При внедрении систем стимулирования персонала и рационализации затрат на персонал на предприятии рекомендуется реализовать следующие меры:

планирование затрат на персонал;

разработка и внедрение систем заработной платы на предприятии;

определение особенностей оплаты труда отдельных категорий работников, занятых на предприятии.

10. В целях эффективного и рационального решения вопросов, связанных с высвобождением персонала, необходимо осуществить:

анализ причин высвобождения персонала;

выбор вариантов высвобождения персонала;

обеспечение социальных гарантий увольняемым работникам предприятия.

11. Реформа предприятия предполагает, наряду с достижением других целей, эффективное распределение и использование занятых на предприятии работников, то есть рационализацию их численности. При этом рекомендуется определить максимально допустимую численность работников на предприятии, при которой может быть обеспечено выполнение принятой стратегии развития предприятия, и фактический избыток (дефицит) численности работников к моменту начала реализации данной стратегии.

12. В случае если на предприятии выявлена избыточная численность занятых, то в процессе реформирования предприятия рекомендуется осуществить следующие мероприятия:

а) провести социологический опрос (анкетирование) работников предприятия в целях выявления их намерений и вероятного поведения на рынке труда, возможных вариантов их

поведения при невозможности реализации этих намерений, а также оценки изменения доходов семьи работника в случае его возможного увольнения с предприятия;

б) обобщить результаты социологического опроса в целях определения количественного состава различающихся по намерениям групп работников, которые не смогут быть задействованы на предприятии при осуществлении выбранной стратегии его развития.

Целесообразно выделить укрупненные группы работников, имеющих следующие намерения:

сохранять трудовые отношения и получать основные доходы на предприятии;

сохранять трудовые отношения и в случаях нарушения сроков выплаты заработной платы, определенных действующим законодательством, коллективными и/или индивидуальными трудовыми договорами;

найти новое место работы по своей прежней специальности;

пройти профессиональную подготовку и найти новое место работы на данном предприятии или на другом предприятии (в том числе с переездом на новое место жительства);

уйти на пенсию (для категорий работников, имеющих право на пенсионное обеспечение в соответствии с действующим законодательством);

какие-либо иные (указать);

в) проанализировать причины невозможности обеспечения рабочим местом конкретных работников с последующей группировкой этих причин (в их числе могут быть выделены, например, недостаточный платежеспособный спрос на продукцию (услуги) предприятия; меры по рационализации использования трудовых ресурсов на предприятии; несоответствие между профессионально-квалификационными и возрастными характеристиками работника и требованиями, предъявляемыми к претенденту на вакантное рабочее место, и т. п.);

г) определить потребности в финансовых ресурсах, необходимых для обеспечения гарантий и компенсаций работникам, которые не могут быть задействованы на реформируемом предприятии. При этом целесообразно указать источники финансирования мероприятий, связанных с высвобождением работников, и определить возможности их использования.

В случае дефицита финансовых средств при принятии решения о высвобождении работников с реформируемого предприятия рекомендуется определить порядок распределения этих средств с

применением двух основных критериев. Использование первого критерия - уровня социальной напряженности в регионе - предполагает количественное определение категорий работников, высвобождение которых с реформируемого предприятия вызовет наибольший рост социальной напряженности в регионе. Использование второго критерия - уровень душевых доходов в семье работника - позволяет выявить те семьи работников, высвобождение членов которых с реформируемого предприятия резко снизит душевые доходы (например, ниже уровня бедности, некоторой величины прожиточного минимума и т. п.). Имеющиеся ограниченные финансовые ресурсы в приоритетном порядке направляются на реализацию намерений категорий работников, выделенных на основе данных критериев.

13. В случае если на предприятии имеется дефицит численности работников, необходимых для осуществления принятой стратегии развития предприятия, то рекомендуется в процессе реформирования решить вопросы, связанные с повышением привлекательности рабочих мест на предприятии (за счет повышения заработной платы, организации системы профессиональной подготовки и т. д.), При этом следует иметь в виду, что отвлечение ресурсов на повышение конкурентоспособности будет меньше в трудоизбыточных (депрессивных) районах и больше - в трудонедостаточных районах (районах экономического роста).

14. В обоих случаях (как при избыточности, так и при недостаточности трудовых ресурсов для реализации принятой стратегии развития предприятия) разрабатывается стратегия управления персоналом предприятия при его реформировании, исходя из необходимости обеспечения рационального использования трудовых ресурсов. В целях финансового обеспечения разработанной стратегии она согласовывается с органами местного самоуправления, органами государственной службы занятости и другими структурами, которые будут финансировать ее реализацию.

### ***Пример 1***

#### ***Положение о кадровой политике компании<sup>2</sup>***

Суть кадровой политики заключается в обеспечении компании квалифицированным персоналом для реализации миссии организации.

---

<sup>2</sup> Мурманское морское пароходство: Кадровая политика [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://company.msco.ru/manpower\\_and\\_social\\_policy/Index.shtml/](http://company.msco.ru/manpower_and_social_policy/Index.shtml/). Дата доступа: 24.08.2012.

Основные цели кадровой политики:

1. Формирование во всех службах и подразделениях квалифицированного и лояльного кадрового состава, стремящегося работать эффективно и качественно для достижения целей компании и каждого работника.

2. Обеспечение равных возможностей профессиональной и личностной самореализации каждому работнику, соблюдение принципов справедливости и социальной защищённости.

3. Сопровождение трудовой деятельности работников в компании в строгом соответствии с Трудовым кодексом РФ, государственными нормативными правовыми актами, правилами внутреннего трудового распорядка, инструкциями, коллективным договором.

4. Развитие профессионального и личностного потенциала работников компании в соответствии с их интересами и интересами компании.

5. Использование объективных методов оценки персонала, обеспечивающих максимальную объективность и стимулирующих развитие и повышение квалификации сотрудников.

6. Анализ эффективности организационно-штатной структуры в целях ее оптимизации.

Задачи кадровой политики ежегодно корректируются в соответствии с изменениями:

во внешней среде: в области конкуренции, требований трудового законодательства, ситуации на рынке труда;

во внутренней среде: требования хозяйственной деятельности, стратегия развития и финансовые возможности компании, определяемый ей допустимый уровень издержек на управление персоналом, количественные и качественные характеристики имеющегося персонала, необходимая направленность их изменения в перспективе;

Кадровая политика строится на следующих принципах:

плановости и комплексности;

оперативности, эффективности;

гибкости системы управления;

равных возможностей;

справедливого вознаграждения за труд;

социальной защищенности;

корпоративности;

открытости;

информированности;

обеспечение обратной связи: компания - работник - компания.

Главным объектом кадровой политики компании являются кадры.

Приоритетом кадровой политики компании является сохранение и приумножение человеческого капитала, обеспечение высокого уровня профессионализма, соответствующего современным стандартам, на основе преемственности и развития профессиональных, деловых, личностных знаний, умений и навыков.

Компания предъявляет персоналу следующие требования:

1. Профессионализм, который обеспечивает решение комплексных задач, планомерную и динамичную работу, освоение новых технологий.

2. Обязательность, которая предполагает высокую ответственность за качество исполнения работ и сохранность имущества компании, а также дисциплинированность в соблюдении норм, правил и сроков исполнения заданий.

3. Порядочность и лояльность, которые отражают единство целей компании и работника; обеспечивают принятия решений, способствующих стабильному развитию организации.

Работники, соответствующие предъявляемым требованиям, являются приоритетным направлением работы кадровой службы по повышению профессионального, делового, личностного уровня и достойного материального вознаграждения.

Структура кадровой политики представляет собой ряд взаимосвязанных процессов:

планирование количественной и качественной потребности в кадрах в соответствии с перспективными планами компании через кадровую статистику и аналитику, социологические исследования и обработку статистических данных;

поиск, профессиональный и психофизиологический отбор высококвалифицированных и опытных специалистов для работы в компании;

сопровождение приема и эффективной адресной адаптации вновь принятых работников;

сопровождение дисциплинарных отношений с работниками компании;

оценка и аттестация персонала;

эффективная расстановка, планирование и управление карьерным ростом персонала, включая формирование резерва для выдвижения на вышестоящие должности;

непрерывное, профессиональное обучение и повышение квалификации персонала компании;

адресная работа с увольняемыми и сокращаемыми работниками;

привлечение и закрепление молодых специалистов, выпускников учебных заведений, формирование из вновь принятых работников высококлассных профессионалов, владеющих спецификой деятельности и преданных интересам компании.

## **Пример 2**

### ***Основные положения кадровой политики компании «Ракурс»<sup>3</sup>***

Общие положения

Кадровая политика - это целостная долгосрочная стратегия управления персоналом, основная цель которой заключается в полном и своевременном удовлетворении потребностей компании в трудовых ресурсах необходимого качества и количества.

*Основные задачи кадровой политики на следующий год*

оптимизация и стабилизация кадрового состава ключевых структурных подразделений компании;

создание эффективной системы мотивации труда работников компании;

укрепление исполнительности, ответственности работников за выполнение обязанностей, укрепление трудовой и производственной дисциплины;

создание и развитие системы обучения и повышения квалификации руководителей и специалистов;

формирование и укрепление деловой корпоративной культуры компании.

*Реализация кадровой политики, методы и способы решения кадровых задач. Оптимизация кадрового состава компании*

Это осуществление ротаций работников как внутренних, т. е. должностные перемещения работников внутри компании, так и внешних, т. е. увольнение работников, не соответствующих по своим качествам и профессиональным компетенциям требованиям, предъявляемым к работнику определенной должностью.

Оценка профессионального уровня и качества выполнения функциональных обязанностей работников проводится в соответствии с разработанной и утвержденной процедурой периодических аттестаций.

Реализация принципа профессионализма и личностных

---

<sup>3</sup> Соломанидина Т. О. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах: учеб., метод. материалы. М.: ИНФРА-М, 2007. – 395 с.



компетенций осуществляется через многоступенчатую процедуру отбора и приема на конкурсной основе. При этом оценка профессиональных компетенций осуществляется непосредственным начальником будущего работника (первая ступень) и начальником отдела (структурного подразделения) (вторая ступень). Оценка личностных и социально-психологических качеств кандидата проводится руководителем кадровой службы, заключение по соответствию данных качеств требованиям и по соответствию кандидата корпоративной культуре компании доводится до сведения руководства.

Оптимизация кадрового состава осуществляется следующим образом:

определяется необходимый и достаточный количественный состав подразделений, исходя их функциональных задач и объема выполняемых работ;

определяются квалификационные требования к конкретным должностям и рабочим местам;

осуществляется поиск и подбор персонала на вакантные должности в соответствии с требованиями к уровню квалификации и профессиональной компетенции кандидатов, к их личностным, профессионально важным психологическим и социальным качествам.

Иные принципы подбора работников (знакомство с руководителем подразделения компании, родственные связи, приятельские отношения, личная преданность и т. д.), как правило, не допускаются.

Процедура поиска, подбора и приема новых работников регламентируется внутренним нормативным документом - Инструкцией о найме сотрудников.

#### *Создание эффективной системы мотивации труда*

Это обеспечение прямой и стабильной заинтересованности каждого работника компании в достижении планируемой результативности личной трудовой деятельности, а по возможности и в улучшении результатов по сравнению с планируемыми.

Основным компонентом системы мотивации работников компании является механизм денежного вознаграждения за труд. Основной принцип в системе денежного вознаграждения - равная оплата за равный труд, что означает одинаковый уровень заработных плат у работников, занимающих одинаковые по сложности и значимости должности (рабочие места) и показывающих равные уровни результативности деятельности.

Денежное вознаграждение в компании состоит из двух частей: постоянная гарантированная часть (должностной оклад) и переменная часть, которая является функцией результативности деятельности самого работника, его подразделения и в целом всей компании,

Должностной оклад зависит от категории должности и должностного разряда, который устанавливается по результатам оценки работы сотрудника за год. Каждый работник компании имеет возможность повышать гарантированную часть своего вознаграждения в зависимости от успешности выполняемой работы.

Переменная часть денежного вознаграждения имеет вид годовых бонусов для руководства компании (по результатам работы всей компании на основе финансовых показателей эффективности Компании), квартальных премий для руководителей среднего звена и специалистов подразделений и премий по итогам года для остального персонала. Для тех категорий персонала, для которых возможен пооперационный учет результативности их работы, переменная часть напрямую зависит от эффективности личной деятельности.

По мере повышения экономической и финансовой деятельности компании будет развиваться и увеличиваться социальный пакет компании, который включает в себя разнообразные льготы и социальные трансферты, такие как организация и частичная компенсация питания работников в рабочее время, медицинская страховка и страхование жизни, транспортные компенсации, организация досуга и компенсации на проведение спортивно-оздоровительных мероприятий и другие льготы, обеспечивающие рост благосостояния работников компании.

Порядок и механизмы оплаты труда работников компании регламентируются внутренними нормативными документами:

Положением об оплате труда сотрудников и Положением о стимулировании труда сотрудников компании.

*Создание и поддержание организационного порядка в компании*

Важнейшими условиями достижения стратегических целей компании являются безусловное выполнение всеми сотрудниками компании своих должностных обязанностей, неукоснительное соблюдение трудовой и производственной дисциплины, требовательность руководителей к подчиненным, безусловное выполнение подчиненными распоряжений, указаний и поставленных руководителями рабочих заданий. Основой

исполнительности является организационный порядок в компании, когда работники знают и выполняют свои должностные обязанности, зафиксированные в должностных инструкциях, руководители несут ответственность за принятые решения, а планирование, отчетность и контроль за исполнением принятых решений осуществляется в соответствии с принятыми и утвержденными правилами, методиками и инструкциями.

Правила производственного поведения регламентируются правилами внутреннего трудового распорядка, этические нормы делового поведения в компании - Кодексом корпоративного поведения, должностные обязанности, права и ответственность - должностными инструкциями, положениями и регламентами компании.

Если организационный порядок является основой деятельности компании, то любые нарушения данного порядка будут рассматриваться как серьезный проступок, подлежащий соответствующему наказанию как экономического, так и административного характера, вплоть до увольнения виноватого работника.

*Создание и развитие в компании системы обучения и повышения квалификации*

Высокий уровень профессиональных компетенций работников компании должен поддерживаться и развиваться с помощью системы постоянного обучения и повышения квалификации. основной упор в данном процессе делается на внутрикорпоративном обучении в разнообразных формах: обучение на рабочем месте, наставничество, внутрифирменные семинары и тренинги. Стремление работников к повышению квалификации должно поддерживаться и стимулироваться руководством компании как морально, так и материально; компания обязана компенсировать обучение сотрудников тем знаниям и умениям, которые необходимы для более эффективной работы в компании и отвечают потребностям функционирования подразделений.

*Формирование и укрепление деловой корпоративной культуры компании*

Укрепление корпоративной культуры должно производиться через общефирменные мероприятия, направленные на воспитание у работников компании чувства общности, принадлежности к компании, лояльности и надежности в работе. Создание положительного имиджа как вне, так и внутри компании будет способствовать воспитанию и пропаганде корпоративности и

положительной социально-психологической атмосферы в коллективе. Основная ответственность за эффективную реализацию кадровой политики компании возлагается на кадровую службу, которая в тесном взаимодействии с подразделениями и руководителями будет выполнять поставленные кадровые задачи.

#### *Кейс 4*

##### ***Изменение кадровой политики***

Динамичное развитие организации влечет корректировку или даже изменение кадровой политики. Эти изменения могут быть следствием снижения основных экономических показателей, проведенного аудита персонала, негативных процессов в коллективе (снижение мотивации, лояльности, трудовой активности и т. д.). В результате руководитель организации убеждается, что применяемая кадровая политика уже не обеспечивает достижения целей организации.

Приступая к процессу преобразования кадровой политики, руководству следует принимать во внимание опасности, которые могут подстергать на пути реформирования. Существуют две основные опасности при изменении кадровой политики, связанные как с выбором стиля корректировки кадровой политики, так и

отношением персонала к планируемым изменениям.

### *Задание*

Оцените, насколько были учтены эти опасности в следующих примерах. Какие практические рекомендации можно дать в этих случаях?

Проанализируйте особенности кадровой политики нескольких организаций.

Обратите внимание на структуру документов о кадровой политике, сроки действия документов, методы и способы решения поставленных задач по ключевым направлениям.

### *Пример 1*

#### ***«Советуемся по кадровой политике»***

Для обеспечения единых подходов к формированию и реализации кадровой политики в крупных организациях со сложной структурой могут создаваться совещательные органы, в частности, Совет по кадровой политике. Насколько целесообразно его учреждать - решать руководству конкретной организации.

Совет по кадровой политике, вероятнее всего, не ухудшит работу по управлению персоналом, а польза может быть весьма существенной, хотя бы потому, что повысит внимание менеджеров к реализации кадровой политики. Ниже приводится часть примерного положения о Совете по кадровой политике организации.

*Проанализируйте документ и ответьте, какие факторы необходимо принимать во внимание при подготовке такого документа.*

#### ***О Совете по кадровой политике***

##### **1. Общие положения**

1.1. Совет по кадровой политике (далее - Совет) является совещательным органом и создан для коллективного анализа кадровой политики, выработки рекомендаций и координации деятельности руководителей различных уровней управления организации по кадровым вопросам.

1.2. Совет в своей деятельности руководствуется действующим законодательством, нормативными правовыми актами и настоящим Положением.

1.3. Состав Совета утверждается приказом руководителя организации.

1.4. Решения и предложения Совета являются основой для подготовки и разработки новых стратегий, положений, приказов и других нормативных и методических документов для работы с кадрами в организации и носят рекомендательный характер.

## 2. Основные цели и задачи Совета

2.1 Основной целью Совета является содействие в проведении единой кадровой политики организации.

2.2. Основными задачами Совета являются:

2.2.1. Участие в анализе процессов в кадровой сфере организации;

2.2.2. Участие в корректировке и подготовке изменений в кадровой политике;

2.2.3. Участие в разработке внутриорганизационных локальных нормативных правовых актов, касающихся персонала;

2.2.4. Участие в разрешении спорных проблем, возникающих во взаимоотношениях руководителей структурных подразделений по кадровым вопросам, и т. д.

## 3. Функции Совета

3.1. Выполнение решений руководителя организации по основным направлениям кадровой политики в организации;

3.2. Координация действий руководителей структурных подразделений в вопросах совершенствования деятельности кадров организации;

3.3. Анализ материалов по работе с кадрами в организации, обобщающих лучший внутриорганизационный, отечественный и международный опыт;

3.4. Разработка методов определения эффективности кадровой политики;

3.5. Обобщение и распространение передового опыта работы с кадрами в организации;

3.6. Разработка рекомендаций по планированию, оценке, продвижению, развитию, подготовке и управлению кадрами организации;

3.7. Внесение предложений по повышению квалификации работников структурных подразделений, отвечающих за работу с кадрами;

3.8. Подготовка заключений на проекты внутриорганизационных изменений и нормативных правовых документов, затрагивающих кадровую сферу.

.....

## 5. Руководство и порядок работы Совета

5.1. Руководит Советом Председатель. Им является заместитель руководителя организации, курирующий работу с кадрами.

5.2. Организует текущую работу Совета заместитель Председателя. Заместителем Председателя Совета является

начальник кадровой службы.

5.3. Заместитель Председателя Совета:

планирует работу Совета по согласованию с Председателем;

организует заседания Совета;

готовит материалы на заседания Совета;

ежегодно представляет заместителю руководителя организации не позднее 20 января отчет о работе Совета.

5.4. В состав Совета входят все линейные и функциональные руководители организации.

5.4. Совет проводит свои заседания по мере необходимости, но не реже одного заседания в полугодие.

## *Пример 2*

### *Изменение кадровой политики в фирме «Радуга»*

Полиграфическое предприятие «Радуга» (870 человек), производящее книги, журналы и товары народного потребления, имело богатую историю и в дорыночных условиях процветало, имея постоянные государственные заказы, которые позволяли своевременно обновлять парк оборудования и поддерживать стабильно высокую зарплату работникам. Даже когда плановая экономика рухнула, предприятие сумело без особых усилий выстоять, потому что имидж и по тем временам довольно высокое качество продукции привлекли массу новых заказчиков из коммерческих структур. Но годы шли. Увеличивалось количество небольших типографий, которые не только обеспечивали с помощью новейших технологий оперативность выполнения заказов, но и предоставляли заказчикам широкий спектр услуг. Заработная плата рабочих основных профессий у них постепенно опередила уровень вознаграждения, предлагаемый на «Радуге». Ее печатники, а за ними и другие рабочие стали увольняться.

Управленческая команда «Радуги» формировалась директором из хороших специалистов-полиграфистов примерно одного возраста, но старой закалки, когда экономические и социальные приоритеты были иные. Но пришло время, когда они уже не смогли своевременно ответить на вызовы рынка.

Руководство поменялось. Новый директор хорошо знал проблемы изнутри, пройдя путь от специалиста до начальника основного цеха предприятия. Началось быстрое формирование новой управленческой команды, в ходе обсуждений на совещаниях вырабатывалось общее видение будущего предприятия и его коллектива.

Миссия предприятия была сформулирована так: «Высокое

качество продукции в сжатые сроки по разумной цене. Вам приятно будет иметь с нами дело». Главными целями провозглашены:

внедрение новых технологий и на этой основе повышение качества и снижение себестоимости продукции;

гибкое реагирование на потребности заказчиков, расширение их базы на основе активной маркетинговой политики и давно известного положительного в целом имиджа предприятия и т. д.

Исходя из стратегического видения, была пересмотрена кадровая политика. Анализ персонала показал, что средний возраст работников составлял 42 года. Рабочие основных профессий, которые не превратились в «летунов», были и того старше. Но именно они были носителями лучших и славных традиций коллектива предприятия, отпраздновавшего свой полувековой юбилей.

Для достижения целей предприятия были внесены изменения в кадровую политику и для ее реализации выбраны стратегия омоложения кадров, развития и гибкого управления их знаниями. Кадровая служба предприятия разработала программы для реализации стратегий. Ее суть - омолаживать за счет приема на предприятие молодых рабочих после окончания профтехучилища и молодых специалистов из выпускников профильного факультета вуза. Они легче воспринимали внутриорганизационную культуру и впитывали лучшие традиции коллектива.

Программы стратегий омоложения кадров, развития персонала и управления его знаниями предусматривали, в частности:

заключение с договоров с учреждениями образования на подготовку рабочих и молодых специалистов для предприятия и обязательное прохождение студентами производственных практик на его базе;

разработку:

индивидуальных программ адаптации;

положения о развитии наставничества;

порядка повышения разрядов рабочим;

схем профессионально-должностного продвижения и личностного развития для молодых специалистов;

внутриорганизационных образовательных программ по категориям работников;

привлекательных компенсационных систем поощрения молодежи;

бюджета обучения и развития персонала;

программы молодежных спортивных и культурных



мероприятий;

системы мониторинга удовлетворенности персонала работой, лояльности, морально-психологической атмосферы в трудовых коллективах структурных подразделений и т. д.

## *Кейс 5*

### *Куда метет новая «метла»?*

Алексей Николаевич Р. успешно возглавлял пять лет структурное подразделение, производящее интеллектуальный продукт. В своей кадровой политике он ориентировался на тщательный отбор высококвалифицированных специалистов, стремившихся к постоянному профессиональному развитию. Для него не имели значения возраст, пол или внешность работника. Ему важен был результат. И, в отличие от других аналогичных подразделений, из года в год он со своим коллективом добивался неуклонного роста результатов. Он не был ревностным сторонником формальной дисциплины и не возражал, если кому-то надо было уйти раньше с работы. Он знал, что человек потом наверстает упущенное. Алексей Николаевич внимательно отслеживал настроение в коллективе, поддерживал здоровый психологический климат в подразделении, своевременно ставил

перед руководством вопросы о мотивации сотрудников, их стимулировании, создании условий для повышения квалификации.

Пришел новый руководитель организации - Игорь Валерьевич. На предыдущих местах работы он не добился значимых трудовых успехов. Но он сумел усыпить бдительность владельцев бизнеса своим ораторским мастерством, и те ему поверили.

Учредители поставили перед ним ряд задач. Некоторые из них были весьма сложными и требовали неординарных и глубоко продуманных решений. Как раз этого и не произошло. Действовать он стал необдуманно. Создавалось впечатление, что для него важно продемонстрировать изменения как таковые, чем достичь при их помощи конкретных результатов. Быстро стало проявляться высокомерное отношение к руководителям структурных подразделений. Проявилось это хотя бы в том, что он не соизволил даже встретиться с каждым руководителем структурного подразделения и не попытался досконально у них выяснить проблемы, взгляды на стратегию развития. На совещаниях он был главным оратором, которому нужно было только внимать и не возражать. Его «реформаторская» суета коснулась и кадровой политики. Не интересуясь мнением руководителей, он принимал на работу абсолютно некомпетентных людей, ставил перед ними свои задачи, которые зачастую шли вразрез с задачами, на решение которых ориентировали начальники структур. Не владея современными персонал-технологиями, Игорь Валерьевич не мог объективно и всесторонне оценить вклад проверенных на деле специалистов, наказывая их финансово, в провалах организации обвинял руководителей структурных подразделений, снимая с себя таким образом собственную персональную ответственность.

Обстановка накалилась во всей организации, в том числе и в отделе Алексея Николаевича, который нередко смело выступал с критикой такого «управления персоналом». Но, как ни странно, учредители сначала не замечали, что начали уходить в конкурирующие компании уникальные специалисты; творческая обстановка сменилась напряженным ожиданием очередного инцидента, организация превратилась в проходной двор для молодых людей, владеющих навыками самопрезентации, но абсолютно негодных специалистов. На скорую руку принятые люди так же быстро уходили, проваливая порученное задание. Организация разваливалась.

Алексей Николаевич видел все просчеты такого руководителя и на одном из совещаний с участием владельцев бизнеса подал им

докладную записку с программой изменения провальной кадровой политики. После чего они срочно стали искать выход из создавшегося положения.

Эта история свидетельствует о том, что современные собственники и руководители даже довольно крупных организаций, развивая начатое дело, не всегда обращают серьезное внимание на обоснование собственной кадровой политики. Не имея четкого ее видения, жизнеспособной и, соответственно, четкой системы управления персоналом, соответствующей стратегии организации, они ставят себе же подножку.

Если бы владельцы сумели правильно определить общие и особенные компетенции будущего руководителя, то ошибку в своей кадровой политике не допустили бы. Игорь Валерьевич просто не мог бы попасть в организацию и проводить свою провальную кадровую политику. Из любой ошибки, а тем более кадровой, следует делать практические выводы. Сделали их и собственники бизнеса. Они не только уволили «авантюриста» Игоря Валерьевича, но и решили провести ревизию негодной кадровой политики.

*Вопросы по ситуации.*

Какими компетенциями в этом примере должен был обладать человек, претендующий на вакантную должность?

Какие советы можно дать в этом практическом случае?

## ***Кейс 6***

### ***Пишем докладную записку по кадровой политике***

Работаю руководителем кадровой службы уже три года. До этого два года был менеджером по персоналу этой же фирмы. Для меня подготовка различных предложений руководителю по улучшению работы с кадрами стала тем самым звеном, при помощи которого мне удалось, как я так считаю, в значительной мере обратить сначала на себя внимание руководства фирмы, а потом сделать значительный шаг вперед в своей деловой карьере.

Так уж получилось, что, проработав менеджером месяцев десять, я убедился, что ряд поставленных передо мной задач по работе с персоналом практически не решается в силу различных причин. В частности, из-за явных провалов и системных ошибок в управлении персоналом, которые были допущены, прежде всего, руководителями структурных подразделений и пропущены директором фирмы. Очевидно, что были допущены и серьезные промахи в кадровой политике. Передо мной встал ряд вопросов,

на которые я попытался сам себе ответить.

*Когда следует написать предложения руководителю по корректировке кадровой политики?*

Тогда, когда не удастся добиться решения проблемы при помощи тех полномочий, которые даны мне должностной инструкцией, необходимо вмешательство руководителя организации или, по крайней мере, координация совместных действий руководителей структурных подразделений в решении жизненно важных для организации задач. Писать предложения следует тогда, когда необходимо разъяснить кадровые процессы, которые они не видят, не хотят видеть, не в состоянии их проанализировать, либо их разъяснить, чтобы последовали конкретные действия

*Почему мне не высказать предложения устно?*

Можно высказать предложения и устно. Но сработает принцип «поговорили и забыли». Когда письменный документ перед глазами руководителя, то, хочет он того или нет, но изучить его и отреагировать на него он должен.

*Нужны ли ваши предложения руководителю?*

Нужны. По нескольким причинам. Во-первых, он может получить глубоко продуманную и последовательно проанализированную информацию по проблеме управления персоналом организации. Во-вторых, у него будет формироваться мнение об уровне работы кадровой службы и ее сотрудников. В-третьих, письменно представленные мысли все же лучше откладываются в памяти.

Анализ проблемы научит меня доказательному и серьезному обоснованию конкретных мер по совершенствованию кадровой политики и будет способствовать повышению квалификации и, по сути, моему самообразованию. Не следует скрывать, что хочется сделать карьеру и оказывать влияние на все стороны жизни фирмы. А хорошие предложения могут быть в последующем и хорошо оценены в карьерном плане.

*Кто является адресатом моих предложений?*

Конечно, руководитель организации. Допускаю, что адресовать предложения можно и совету директоров, учредителю.

*Что будет включать моя докладная с предложениями?*

Она должна содержать анализ проблемы, фразы по возможности должны быть краткими, включать конкретные предложения.

*С чего начинать работу над предложениями?*

Прежде всего, я определял для себя цель, которую хотелось

бы достичь при помощи предложений. Цель предложений - это то главное, что необходимо достичь при помощи реализации предложений. Возьмем, к примеру, проблему текучести кадров в фирме. Так вот целью этих предложений должен быть пересмотр нынешней кадровой политики. Правильно определенная цель позволяет четко сформулировать задачи, которые надо решить для ее достижения, а следовательно, и сделать соответствующие предложения, расположив их в строгой последовательности с учетом их веса и важности.

*Что еще следует учитывать перед началом работы над докладной с предложениями по совершенствованию кадровой политики?*

Следует ясно представлять, что за человек будет читать мои предложения, насколько он ориентируется в специальных кадровых терминах. Важно продумать и форму представления предложений. Другими словами, что необходимо сказать, а о чем промолчать.

*Какие методы следует использовать при работе над предложениями?*

Для подготовки предложений необходимо использовать методы сравнения кадровых документов, справок, анализа статистической и другой информации, в том числе устной, полученной из бесед и консультаций с различными руководителями и специалистами, и письменной - из отчетов других подразделений.

*Что следует учитывать при подборе фактов для иллюстрации кадровых проблем и обоснования предложений?*

Факты, цифры, аргументы следует отбирать тщательно. Важно, чтобы они были убедительными, характерными, а не одиночными и случайными.

Можно привести пример оформления докладной записки для внесения изменений в кадровую политику организации. Текст докладной записки должен состоять из двух частей.

В первой излагается нынешнее положение дел в кадровой сфере, проблемы, факты, которые являются причиной составления записки, а во второй приводятся выводы и конкретные предложения.

### *Докладная записка*

#### *о внесении изменений в кадровую политику*

«В 2011 году текучесть кадров по фирме составляла 18 процентов, в 2012 году - 28 процентов, в 2013 году уже 32 процента, в том числе по структурам ... » .

Далее следует описание позитивных и отрицательных аспектов

ситуации. «Отрицательный результат увеличения текучести кадров из фирмы состоит в следующем.

Во - первых. из-за невозможности в короткие сроки найти высококвалифицированных специалистов, фирма потеряла, по расчетам кадровой службы и экономического отдела, около ..... руб.

Во - вторых, массовый уход работников из отдела маркетинга в феврале 2012 года привел к ухудшению морально - психологического климата организации в целом. С марта по июнь прибыль фирмы по сравнению с аналогичным периодом 2011 года снизилась на 25 процентов (данные экономического отдела) без видимых изменений на нашем сегменте рынка. Это в определенной степени и результат продолжающегося адаптационного периода вновь принятых работников. В этот период резко возросла нагрузка на работников кадровой службы в связи с необходимостью ускоренного поиска новых работников. Как результат, продолжительность рабочей недели работников кадровой службы составила в среднем 60 часов в неделю».

Далее формулируется проблема в кадровой сфере. Проблема - это причинная, сложная задача, которую следует решить, чтобы улучшить, усовершенствовать работу с кадрами. В случае необходимости можно привести конкретные примеры отрицательных факторов. Например: «Основной проблемой текучести кадров в фирме является неумелое руководство начальниками следующих структурных подразделений...».

Потом формулируются предложения по разрешению проблемы. Построение этого блока различно. Многое зависит от того, как я решаю подавать необходимый материал, чтобы руководитель встал на мою сторону, прочувствовал ее, убедился в моей правоте. Я могу не только критиковать, но и показывать положительные моменты нынешнего состояния вещей. Ведь вряд ли все можно оценивать только отрицательно. Главное доказывать, что изменения назрели. Можно оставить все как есть. Но лучше все же предпринимать какие-то действия, Чтобы нас не обогнали другие организации, которые лучше работают с персоналом. Можно все дать, например, в форме полемики, сравнения плюсов и минусов статус-кво и т. д. Здесь возможны различные варианты выхода на предложения. Это значит, что можно указывать недостатки, провалы в работе или их целый ряд и потом делается предложение или блок предложений. Другой вариант применяется, когда ранее в документе были приведены факты недостатков. Блок предложений в таком случае дается полностью, потому что необходимость в каком-то обосновании отпадает.

«Во-первых, необходимо принять ряд мер по предупреждению необоснованной текучести ценных высокопрофессиональных кадров. Для этого необходимо повысить ответственность руководителей подразделений за повышение качества адаптационного периода новых работников. Во-вторых, необходимо прекратить регулярно повторяющуюся практику несвоевременной выплаты заработной платы и начать периодический ее пересмотр в сторону увеличения с учетом трудового вклада каждого работника. В-третьих, необходимо продолжать процесс улучшения организации условий труда. В-четвертых, в рамках организации определить ключевые должности, уход работников с которых может негативным образом повлиять на успешность функционирования структурных подразделений. Важно, чтобы их руководители по-настоящему принимали участие в подготовке эффективного резерва. В-пятых, важно ввести в практику работы руководителей участие в регулярной объективной оценке работников во всех структурных подразделениях. Считаю целесообразным ежегодно проводить оценку персонала в первую очередь при помощи метода «360 градусов». Для его претворения в реальную управленческую практику нашей организации провести обучение как руководителей, так для всех участников оценочного процесса. При этом важно добиться позитивного отношения к оценочному процессу и обучению руководителей подразделений. Результаты оценки необходимо использовать для изменения уровня зарплаты и профессионально-должностного продвижения лучших работников ...» и т. д.

## **Тестовые задания**

### **Модуль 1**

1. На какой стадии жизненного цикла организации прекращается найм персонала и требуется максимальная результативность персонала?
  - А. Рост организации
  - Б. Период стабильного развития
  - В. Спад
  - Г. Формирование организации
2. На какой стадии жизненного цикла организации максимально востребована организационная закреплённость персонала и гибкость в изменяющихся условиях?
  - А. Рост организации
  - Б. Период стабильного развития
  - В. Спад
  - Г. Формирование организации

3. Для какого типа стратегии наиболее характерно: Недостаточность ресурсов для удовлетворения растущего спроса; Принимаются проекты с высокой степенью финансового риска; Быстрое осуществление ближайших мер - краткосрочные планы?
- А. Стратегия прибыльности
  - Б. Предпринимательская
  - В. Стратегия динамического роста
  - Г. Ограниченного роста
4. Для какого типа стратегии наиболее характерно: Сохранение существующего уровня прибыльности; Минимизация затрат; Низкий уровень риска; Хорошо развита управленческая система?
- А. Стратегия прибыльности
  - Б. Предпринимательская
  - В. Стратегия динамического роста
  - Г. Ликвидационная стратегия
5. На какой стадии жизненного цикла организации применяется ликвидационная или предпринимательская стратегия?
- А. Рост организации
  - Б. Период стабильного развития
  - В. Формирование организации
  - Г. Спад
6. На этапе спада применяются следующие стратегии:
- А. Ликвидационная стратегия или ограниченного роста
  - Б. Ликвидационная стратегия или стратегия прибыльности
  - В. Ликвидационная стратегия или предпринимательская стратегия
  - Г. Ликвидационная стратегия или стратегия динамического роста
7. Полный жизненный цикл развития организации включает:
- А. Формирование организации, рост (размножение), стабилизация, спад, ликвидация.
  - Б. Подъем; размножение (рост); стабилизация; спад; возрождение.
  - В. Развитие; стабилизация; спад; возрождение; размножение (рост).
  - Г. Формирование, функционирование, спад.
8. К какому периоду относятся следующие стадии: рождения, дошкольного воспитания, общего образования?
- А. Период использования кадрового потенциала.
  - Б. Период вступления в состав рабочей силы.
  - В. Период от рождения до получения общего и специального образования.
  - Г. Период функционирования и стабилизации кадрового потенциала.



9. Совпадают ли жизненный цикл формирования кадровой политики и жизненный цикл формирования и использования кадрового потенциала?  
А. Совпадает.  
Б. Совпадает частично.  
В. Не совпадает.  
Г. Это разные сферы.

10. Доходы от использования кадрового потенциала должны быть:  
А. Больше (или равно) суммы затрат на воспитание и образование и пенсионное обеспечение.  
Б. Меньше суммы затрат на воспитание и образование и пенсионное обеспечение.  
В. Не зависят от суммы затрат на воспитание и образование и пенсионное обеспечение.  
Г. Меньше суммы затрат на воспитание.

11. Как зависит кадровая политика предприятия от стратегии развития предприятия?  
А. Это два совпадающих, но несвязанных между собой явления.  
Б. Кадровая политика должна соответствовать стратегии развития предприятия.  
В. Стратегия предприятия должна соответствовать кадровой политике.  
Г. Кадровая политика – самостоятельное явление, которое не связано со стратегией развития предприятия.

12. Какая стратегия применяется на стадии формирования организации?  
А. Ограниченного или динамического роста.  
Б. Предпринимательская.  
В. Стратегия прибыльности  
Г. Ликвидационная.

13. Какая стратегия применяется на стадии роста организации?  
А. Ограниченного или динамического роста.  
Б. Предпринимательская.  
В. Стратегия прибыльности.  
Г. Стратегия снижения рисков.

14. На какой стадии жизненного цикла развития организации работники должны быть инициативными, коммуникабельными, новаторами, готовыми рисковать, не боящимися ответственности?  
А. Спад.  
Б. Формирования организации.  
В. Период стабильного развития.  
Г. Рост организации.

15. Определение целей стратегии управления персоналом предполагает:

- А. Учет только социальных интересов предприятия и работников (достойная оплата труда, удовлетворительные условия труда, возможности развития и реализации способностей работников и т.п.).
- Б. Учет маркетинговой стратегии и социально-психологических интересов коллектива.
- В. Учет как экономических аспектов (принятая стратегия управления персоналом), так и потребностей и интересов работников (достойная оплата труда, удовлетворительные условия труда, возможности развития и реализации способностей работников и т.п.)?
- Г. Учет предпринимательской стратегии и максимального получения прибыли.

16. Идеология и принципы кадровой работы находят свое прямое отражение:

- А. В виде документа и реализуется только кадровой службой предприятия.
- Б. В виде документа и реализуются в повседневной работе всеми руководителями структурных подразделений предприятия.
- В. Общей установки руководства на изменения в кадровых процессах и кадровых отношениях на предприятии.
- Г. В виде документа и реализуются в повседневной работе всеми руководителями структурных подразделений предприятия, начиная с руководителя предприятия.

17. Формирование стратегии управления персоналом на предприятии предполагает:

- А. Приоритет экономической эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии по отношению к социальной эффективности.
- Б. Баланс между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов на предприятии.
- В. Приоритет социальной эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии по отношению к экономической эффективности.
- Г. Только экономическую эффективность использования трудовых ресурсов.

18. Обеспечение экономической эффективности в области управления персоналом означает:

- А. Использование персонала для достижения целей предпринимательской деятельности предприятия при ограниченности трудовых ресурсов.
- Б. Использование персонала для достижения социальных целей предприятия при ограниченности трудовых ресурсов.
- В. Использование персонала для достижения социальных целей предприятия при неограниченности трудовых ресурсов.
- Г. Использование персонала для достижения всех целей деятельности предприятия при неограниченности трудовых ресурсов.

19. Какими мерами обеспечивается социальная эффективность трудовых

ресурсов на предприятии:

- А. Мерами, направленными на удовлетворение социально – экономических ожиданий, потребностей и интересов различных социальных групп экономического региона или работников отрасли.
- Б. Мерами, направленными на удовлетворение социально – экономических ожиданий, потребностей и интересов административно-управленческого аппарата предприятия.
- В. Мерами, направленными на удовлетворение социально – экономических ожиданий, потребностей и интересов работников предприятия.
- Г. Б. Мерами, направленными на удовлетворение, прежде всего, социально – экономических ожиданий, потребностей и интересов рабочих предприятия.

20. Прогноз общей потребности в персонале и оценка движения персонала определяет:

- А. Количественную потребность в персонале.
- Б. Качественную потребность в персонале.
- В. Социально-психологическую ситуацию в отрасли.
- Г. Объем производства.

21. Выявление профессионально – квалификационных требований и анализ способностей работников, необходимых для выполнения производственной программы определяет:

- А. Количественную потребность в персонале.
- Б. Качественную потребность в персонале.
- В. Социально-психологическую ситуацию в отрасли.
- Г. Объем производства.

22. Анализ наличия необходимого предприятию персонала проводится на этапе:

- А. Управления затратами на персонал.
- Б. Разработки политики заработной платы и социальных услуг.
- В. Формирования системы продвижения по службе (управление карьерой).
- Г. Планирования потребности предприятия в персонале.

23. На каком этапе формирования кадровой политики предприятия анализируется следующая совокупность факторов: стратегия развития предприятия, количество производимой продукции, применяемые технологии, динамика рабочих мест и т.д.?

- А. Планирования потребности предприятия в персонале.
- Б. Повышение квалификации персонала и его переподготовка.
- В. Разработки политики заработной платы и социальных услуг.
- Г. Формирования системы продвижения по службе (управление карьерой).

24. На каком этапе происходит распределение нового персонала по рабочим местам?

- А. Определения общей стратегии.
- Б. Высвобождения персонала.
- В. Привлечения, отбора и оценки персонала.
- Г. Построения и организации работ (определение рабочих мест, функциональных и технологических связей между ними, содержания и последовательности выполнения работ, условий труда и т.д.).

25. Осуществлять краткосрочное планирование профессионально квалификационного развития персонала необходимо на этапе:

- А. Организации работ по руководству персоналом.
- Б. Определения общей стратегии.
- Б. Высвобождения персонала.
- В. Привлечения, отбора и оценки персонала.

26. Проводить оперативный контроль за работой персонала:

- А. Организации работ по руководству персоналом.
- Б. Определения общей стратегии.
- Б. Высвобождения персонала.
- В. Привлечения, отбора и оценки персонала.

27. Определить принципы и разработать четкую систему оплаты труда необходимо на этапе:

- А. Организации работ по руководству персоналом.
- Б. Определения общей стратегии.
- Б. Высвобождения персонала.
- В. Привлечения, отбора и оценки персонала.

28. Стремиться к созданию более благоприятных условий труда необходимо на этапе:

- А. Организации работ по руководству персоналом.
- Б. Определения общей стратегии.
- Б. Высвобождения персонала.
- В. Привлечения, отбора и оценки персонала.

29. На каком этапе необходимо определить содержание работ на каждом рабочем месте?

- А. Организации работ по руководству персоналом.
- Б. Определения общей стратегии.
- В. Высвобождения персонала.
- Г. Привлечения, отбора и оценки персонала.

30. Какому элементу формирования кадровой политики свойственно определение принципов, форм и сроков аттестации кадров?

- А. Привлечение, отбор и оценка персонала.
- Б. Повышение квалификации персонала и его переподготовка.

- В. Планирование потребности предприятия в персонале с учетом существующего кадрового состава.
- Г. Формирования политики заработной платы и социальных услуг.

31. Какому элементу формирования кадровой политики свойственно планирование мер по обеспечению уровня квалификации работников, соответствующего их личным возможностям и производственной необходимости?

- А. Привлечение, отбор и оценка персонала.
- Б. Повышение квалификации персонала и его переподготовка.
- В. Планирование потребности предприятия в персонале с учетом существующего кадрового состава.
- Г. Формирования политики заработной платы и социальных услуг.

32. Какому элементу формирования кадровой политики рекомендуется четкая разработка и внедрение систем заработной платы на предприятии?

- А. При внедрении систем стимулирования персонала и рационализации затрат на персонал на предприятии.
- Б. При определении общей стратегии.
- В. При планировании потребности предприятия в персонале с учетом существующего кадрового состава.
- Г. При привлечении, отборе и оценке персонала.

33. Какие меры рекомендуется реализовать при внедрении систем стимулирования персонала и рационализации затрат на персонал на предприятии?

- А. Планирование затрат на персонал.
- Б. Разработка и внедрение систем заработной платы на предприятии.
- В. Определение особенностей оплаты труда отдельных категорий работников, занятых на предприятии.
- Г. Все перечисленные.

34. В целях эффективного и рационального решения вопросов, связанных с высвобождением персонала, необходимо осуществить:

- А. Анализ причин высвобождения персонала.
- Б. Выбор вариантов высвобождения персонала.
- В. Обеспечение социальных гарантий увольняющимся работникам предприятия.
- Г. Все перечисленное.

35. Рационализация численности занятых на предприятии работников во время проведения реформы предприятия предполагает:

- А. Определение максимально допустимой численности работников на предприятии и фактический избыток (дефицит) численности работников к моменту начала реализации данной стратегии.

- Б. Определение минимально допустимой численности работников на предприятии и фактический избыток численности работников к моменту начала реализации данной стратегии.
- В. Сокращение до 10% работников предприятия.
- Г. Введение безлюдных технологий и сокращение 25 % работников предприятия.

36. Что необходимо предпринять, если на предприятии выявлена избыточная численность занятых?

- А. Провести социологический опрос (анкетирование) работников предприятия в целях выявления их намерений и вероятного поведения на рынке труда, возможных вариантов их поведения при невозможности реализации этих намерений, а также оценки изменения доходов семьи работника в случае его возможного увольнения с предприятия;
- Б. Провести социологический опрос (анкетирование) работников предприятия в целях выявления их отношения к реформированию, возможных вариантов их поведения в быту, а также оценки сохранения доходов семьи работника в случае его возможного изменения должностного и профессионального карьерного роста;
- В. Провести социологический опрос (анкетирование) работников предприятия в целях выявления их отношения к руководству, возможных вариантов их поведения в быту, а также оценки сохранения доходов семьи работника в случае его возможного изменения должностного и профессионального карьерного роста;
- Г. Все выше перечисленное.

37. В случае, если на предприятии выявлена избыточная численность занятых, то в процессе реформирования предприятия рекомендуется осуществить следующие мероприятия:

- А. Проанализировать причины невозможности обеспечения рабочим местом конкретных работников с последующей группировкой этих причин (в их числе могут быть выделены, например, недостаточный платежеспособный спрос на продукцию (услуги) предприятия);
- Б. Принять меры по рационализации использования трудовых ресурсов на предприятии;
- В. Выявить несоответствие между профессионально – квалификационными и возрастными характеристиками работника и требованиями, предъявляемыми к претенденту на вакантное рабочее место, и т.п.;
- Г. Все вышеперечисленное.

38. Какими принципами следует руководствоваться в случае дефицита финансовых средств при принятии решения о высвобождении работников с реформируемого предприятия?

- А. Уровень социальной напряженности на предприятии и уровень средней заработной платы работника предприятия.

- Б. Минимизация расходов и увеличение прибыли.
- В. Уровень социальной напряженности на предприятии и увеличение прибыли.
- Г. Уровень социальной напряженности в регионе и уровень душевых доходов в семье работника.

39. Стратегия управления персоналом предприятия как при избыточности, так и при недостаточности трудовых ресурсов согласуется с:

- А. Смежными предприятиями-поставщиками.
- Б. Органами местного самоуправления, органами государственной службы занятости и другими структурами, которые будут финансировать ее реализацию.
- В. Министерством по налогам и сборам.
- Г. Пенсионными фондами как государственным, так и частным.

40. Какой тип кадровой политики характеризуется отсутствием прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом?

- а. пассивная
- б. реактивная
- в. превентивная
- г. активная

41. Какой тип кадровой политики располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период?

- а. пассивная
- б. реактивная
- в. превентивная
- г. активная

42. Какой тип кадровой политики осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса (возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задач, отсутствие мотивации к высокопродуктивному труду.)?

- а. пассивная
- б. реактивная
- в. превентивная
- г. активная

43. Какой тип кадровой политики имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с

параметрами внешней и внутренней ситуацией?

- а. пассивная
- б. реактивная
- в. превентивная
- г. активная

44. На каком этапе формирования кадровой политики происходит согласование принципов и целей работы с персоналом, с принципами и целями организации в целом, стратегией и этапом ее развития?

- а. программирование
- б. нормирование
- в. мониторинг персонала
- г. набор и отбор персонала

45. На каком этапе формирования кадровой политики происходит разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации?

- а. программирование
- б. нормирование
- в. мониторинг персонала
- г. набор и отбор персонала

46. На каком этапе формирования кадровой политики происходит разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации?

- а. программирование
- б. нормирование
- в. мониторинг персонала
- г. набор и отбор персонала

47. С какой фазой стратегического менеджмента связан пассивный тип кадровой политики?

- а. хаотическое реагирование на постоянные изменения во внешней среде
- б. стратегическое планирование в узком смысле — предвидение новых осложнений во внешних условиях деятельности организации
- в. управление стратегическими возможностями
- г. управление стратегическими задачами в реальном масштабе времени

48. С какой фазой стратегического менеджмента связан реактивный тип кадровой политики?

- а. хаотическое реагирование на постоянные изменения во внешней среде
- б. стратегическое планирование в узком смысле — предвидение новых осложнений во внешних условиях деятельности организации
- в. управление стратегическими возможностями
- г. управление стратегическими задачами в реальном масштабе времени



49. С какой фазой стратегического менеджмента связан активный тип кадровой политики?

- а. хаотическое реагирование на постоянные изменения во внешней среде
- б. стратегическое планирование в узком смысле — предвидение новых осложнений во внешних условиях деятельности организации
- в. управление стратегическими возможностями
- г. управление стратегическими задачами в реальном масштабе времени

50. С какой фазой стратегического менеджмента связан превентивный тип кадровой политики?

- а. хаотическое реагирование на постоянные изменения во внешней среде
- б. стратегическое планирование в узком смысле — предвидение новых осложнений во внешних условиях деятельности организации
- в. управление стратегическими возможностями
- г. управление стратегическими задачами в реальном масштабе времени

## Модуль 2

51. Какой тип стратегии организации при краткосрочном (оперативном) планировании производит отбор менеджеров и специалистов под проекты (кадровая политика – открытая)?

- а. ликвидационная
- б. прибыльности
- в. динамического роста
- г. предпринимательская

52. Какой тип стратегии организации при краткосрочном (оперативном) планировании производит оценку персонала с целью сокращения, использование схем частичной занятости, консультирование персонала по вопросам профессиональной ориентации, программам обучения и трудоустройству (кадровая политика – открытая)?

- а. ликвидационная
- б. прибыльности
- в. динамического роста
- г. предпринимательская

53. Какой тип стратегии организации при краткосрочном (оперативном) планировании реализует программы оценки и стимулирования труда персонала и производит набор эффективных менеджеров (управляющих) (кадровая политика – открытая)?

- а. ликвидационная
- б. прибыльности
- в. динамического роста
- г. предпринимательская

54. Какой тип стратегии организации при краткосрочном (оперативном) планировании разрабатывает штатное расписание, создает должностные инструкции, осуществляет набор и адаптацию персонала под конкретные виды работ (кадровая политика – открытая)?

- а. ликвидационная
- б. прибыльности
- в. динамического роста
- г. предпринимательская

55. Какой тип стратегии организации при среднесрочном (управленческом) планировании разрабатывает принципы и процедуры оценки кандидатов и работы, обучение управленцев и планирование трудовых ресурсов (кадровая политика – открытая)?

- а. ликвидационная
- б. прибыльности
- в. динамического роста
- г. предпринимательская

56. Какой тип стратегии организации при среднесрочном (управленческом) планировании осуществляет поиск перспективных людей и проектов, создание банка кандидатов на работу в организацию, проведение конкурсов, выдача грантов (кадровая политика – открытая)?

- а. ликвидационная
- б. прибыльности
- в. динамического роста
- г. предпринимательская

57. Какой тип стратегии организации при среднесрочном (управленческом) планировании разрабатывает оптимальные схемы стимулирования труда, увязанных с получением прибыли организацией и осуществляет анализ и рационализацию рабочих мест (кадровая политика – открытая)?

- а. ликвидационная
- б. прибыльности
- в. динамического роста
- г. предпринимательская

58. Какой тип стратегии организации при среднесрочном (управленческом) планировании разрабатывает нормативные документы по кадровому аспекту ликвидации предприятия и устанавливает контакты с фирмами по трудоустройству (кадровая политика – открытая)?

- а. ликвидационная
- б. прибыльности
- в. динамического роста
- г. предпринимательская

59. Какой тип стратегии организации при долгосрочном (стратегическом) планировании разрабатывает новые формы организации труда под новые технологии (кадровая политика – открытая)?
- а. ликвидационная
  - б. прибыльности
  - в. динамического роста
  - г. предпринимательская
60. Какой тип стратегии организации при долгосрочном (стратегическом) планировании реализует активную политику привлечения профессионалов (кадровая политика – открытая)?
- а. ликвидационная
  - б. прибыльности
  - в. динамического роста
  - г. предпринимательская
61. Какой тип стратегии организации при долгосрочном (стратегическом) планировании привлекает молодых перспективных профессионалов, осуществляет активную политику информирования о фирме и формирует требования к кандидатам (кадровая политика – открытая)?
- а. ликвидационная
  - б. прибыльности
  - в. динамического роста
  - г. предпринимательская
62. Какой тип стратегии организации при краткосрочном (оперативном) планировании проводит привлечение друзей, родственников и знакомых (кадровая политика – закрытая)?
- а. круговорота
  - б. прибыльности
  - в. динамического роста
  - г. предпринимательская
63. Какой тип стратегии организации при краткосрочном (оперативном) планировании осуществляет культивирование “философии фирмы” и включает персонал в обсуждение перспектив развития организации (кадровая политика – закрытая)?
- а. круговорота
  - б. прибыльности
  - в. динамического роста
  - г. предпринимательская
64. Какой тип стратегии организации при краткосрочном (оперативном) планировании создает кружки “качества”, активно включает персонал в оптимизацию деятельности организации и использует ресурсы “внутреннего

найма” — совмещение (кадровая политика – закрытая)?

- а. круговорота
- б. прибыльности
- в. динамического роста
- г. предпринимательская

65. Какой тип стратегии организации при краткосрочном (оперативном) планировании набирает сотрудников с высоким потенциалом и способностью к обучению и проводит программы адаптации персонала (кадровая политика – закрытая)?

- а. круговорота
- б. прибыльности
- в. динамического роста
- г. предпринимательская

66. Какой тип стратегии организации при среднесрочном (управленческом) планировании проводит внутрифирменные программы обучения с учетом личных потребностей в обучении и разрабатывает программы стимулирования труда в зависимости от вклада и выслуги лет (кадровая политика – закрытая)?

- а. круговорота
- б. прибыльности
- в. динамического роста
- г. предпринимательская

67. Какой тип стратегии организации при среднесрочном (управленческом) планировании разрабатывает социальные программы и реализует программ обучения управленческого персонала (кадровая политика – закрытая)?

- а. круговорота
- б. прибыльности
- в. динамического роста
- г. предпринимательская

68. Какой тип стратегии организации при среднесрочном (управленческом) планировании разрабатывает программы частичной занятости по основному направлению с возможностью реализовать активность сотрудников в направлениях, полезных фирме (кадровая политика – закрытая)?

- а. круговорота
- б. прибыльности
- в. динамического роста
- г. предпринимательская

69. Какой тип стратегии организации при среднесрочном

(управленческом) планировании ведет поиск перспективных студентов, выплата стипендий, стажировка на предприятии (кадровая политика – закрытая)?

- а. круговорота
- б. прибыльности
- в. динамического роста
- г. предпринимательская

70. Какой тип стратегии организации при долгосрочном (стратегическом) планировании создает собственные (фирменные) институты (кадровая политика – закрытая)?

- а. круговорота
- б. прибыльности
- в. динамического роста
- г. предпринимательская

71. Какой тип стратегии организации при долгосрочном (стратегическом) планировании управляет развитием карьеры и разрабатывает нетрадиционные способы найма (кадровая политика – закрытая)?

- а. круговорота
- б. прибыльности
- в. динамического роста
- г. предпринимательская

72. Какой тип стратегии организации при долгосрочном (стратегическом) планировании создают “инновационные” отделы, разрабатывают программы стимулирования творческой активности сотрудников и проводят конкурсы проектов (кадровая политика – закрытая)?

- а. круговорота
- б. прибыльности
- в. динамического роста
- г. предпринимательская

73. Какой тип стратегии организации при долгосрочном (стратегическом) планировании разрабатывают схемы оптимизации труда, сокращают трудовые затраты (кадровая политика – закрытая)?

- а. круговорота
- б. прибыльности
- в. динамического роста
- г. предпринимательская

74. Укажите фактор внешней среды, который влияет на кадровую политику, ее содержание и специфику конкретных программ и кадровых мероприятий?

- а. нормативные ограничения

- б. условия труда
- в. стиль руководства
- г. стиль управления, закрепленный, в том числе, и в структуре организации

75. Укажите фактор внешней среды, который влияет на кадровую политику, ее содержание и специфику конкретных программ и кадровых мероприятий?

- а. качественные характеристики трудового коллектива
- б. условия труда
- в. стиль руководства
- г. ситуация на рынке труда

76. Представление управленческого персонала о целях организации и способах их достижения в определенный период существования организации - это

- а. План организации
- б. Тактика организации
- в. Стратегия организации
- г. Собрание директоров

77. Специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированный с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики - это

- а. Краткосрочное планирование организации
- б. Среднесрочное планирование организации
- в. Стратегия управления персоналом
- г. Тактика управления персоналом

78. Основной квалифицированный состав персонала организации, находящийся в ее штате

- а. Кадры
- б. Количественный состав организации
- в. Качественный состав организации
- г. Принятый на работу персонал

79. Кадровая программа, направленная на оценку как количественной, так и качественной потребности в персонале, отвечающая на вопросы: сколько, когда и какого персонала потребуется организации - это

- а. Планирование потребности в персонале
- б. Организация деятельности персонала
- в. Затраты на персонал
- г. Миссия организации

80. Специализированные мероприятия, направленные на анализ соответствия кандидатов (их знаний, умений, профессионально важных качеств) требованиям должности и условиям работы - это

- а. Аудит персонала
- б. Оценка кандидатов при приеме на работу
- в. Социологический опрос персонала
- г. Аттестация

81. Кадровая программа развития персонала, ориентированная на передачу новых знаний по важным для организации направлениям, умений разрешать конкретные производственные ситуации и опыта поведения в профессионально значимых ситуациях - это

- а. Обучение персонала
- б. Наставничество
- в. Учебная консультация
- г. Перепрофилирование

82. Результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом – это

- а. Репутация
- б. Социальный статус
- в. Карьера
- г. Ролевой статус

83. Определение относительно ценности труда, формальное и систематическое сравнение различных видов труда для определения ценности одного вида труда по сравнению с другим - это

- а. Эффективность труда
- б. Интенсивность труда
- в. Оценка труда
- г. Результативность труда

84. При какой кадровой технологии целесообразно оптимизировать соотношение внутреннего (перемещения внутри предприятия) и внешнего (прием новых сотрудников) привлечения персонала?

- а. Привлечение, отбор и оценки кадров
- б. Обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала
- в. Расширение социальных гарантий и льгот
- г. Увольнение персонала

85. При какой кадровой технологии следует определить факторы, влияющие на потребность в персонале (стратегия развития предприятия, количество производимой продукции, применяемые технологии, динамика рабочих мест и т.д.)?

- а. Планирование персонала
- б. Прием на работу
- в. Оптимизация численности персонала

г. Обучение персонала

86. При какой кадровой технологии определяется количественная и качественная потребность в персонале?

- а. Планирование персонала
- б. Внедрение кадровых инновационных технологий
- в. Аутсорсинг
- г. Аутплейсмент

87. Для какой кадровой технологии является характерным создание более благоприятных условий труда и разработка четкой системы оплаты труда?

- а. Аттестация рабочих мест
- б. Организация работ по руководству персоналом
- в. Внедрение прогрессивных форм оплаты труда
- г. Распределение фонда заработной платы

88. Для какой кадровой технологии является характерным проведение оперативного контроля за работой персонала?

- а. Организация работ по руководству персоналом
- б. Авторитарное управление персоналом
- в. Обучение персонала
- г. Адаптация

89. Кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня исполнения трудовой деятельности, а также качеств и потенциала личности предъявляемым требованиям – это

- а. Аттестация
- б. Повышение квалификации
- в. Повышение в должности
- г. Обучение персонала

### **Перечень вопросов к экзамену**

- 16. Понятие кадровой политики
- 17. Типы кадровой политики
- 18. Структура кадровой политики
- 19. Характеристика важнейших принципов кадровой политики организации
- 20. Факторы, влияющие на кадровую политику
- 21. Кадровая политика и кадровые стратегии
- 22. Определение целей, задач, принципов, приоритетов кадровой политики
- 23. Анализ кадрового состава организации
- 24. Оформление кадровой политики



25. Реализация кадровой политики
26. Требования к руководителю кадровой службы
27. Кадровая служба как лидер в разработке кадровой политики
28. Структура и содержания положения о кадровой политике
29. Проблемы кадровой политики
30. Преодоление сопротивления изменениям кадровой политики

## **Планы практических занятий**

### **Тема 1. Понятие, типы и структура кадровой политики**

1. Понятие кадровой политики
2. Типы кадровой политики
3. Структура кадровой политики
4. Характеристика важнейших принципов кадровой политики организации
5. Факторы, влияющие на кадровую политику
6. Кадровая политика и кадровые стратегии. Организационное проектирование системы управления персоналом.

#### **Контрольные вопросы**

1. В чем состоит сущность и типы кадровой политики?
2. Какие элементы образуют кадровую политику?
3. Каковы основные принципы кадровой политики организации?
4. Какие факторы влияют на кадровую политику?
5. Каким образом цели, стратегия организации связаны с кадровой политикой и кадровой стратегией?

### **Тема 2. Формирование кадровой политики организации**

1. Определение целей, задач, принципов, приоритетов кадровой политики
2. Анализ кадрового состава организации
3. Оформление кадровой политики
4. Реализация кадровой политики

#### **Контрольные вопросы**

1. Каким образом определяются цели задачи, принципы и приоритеты кадровой политики?
2. Поясните основные направления анализа кадрового состава организации.
3. По каким признакам анализируется структура кадрового состава организации?
4. Каковы основные элементы положения о кадровой политике организации?
5. Каковы основные пути реализации кадровой политики организации?

### **Тема 3. Участие кадровой службы в разработке кадровой политики**

1. Требования к руководителю кадровой службы

2. Кадровая служба как лидер в разработке кадровой политики
3. Структура и содержания положения о кадровой политике

### **Контрольные вопросы**

1. Каковы основные требования к руководителям кадровой службы с точки зрения стратегии организации?
2. Каковы основные требования к руководителям кадровой службы с точки зрения разработки и реализации кадровой политики организации?
3. В каких областях кадровая служба должна занимать лидирующие роли при разработке кадровой политики?
4. Какова типовая структура положения о кадровой политике?
5. Какие факторы влияют на изменение структуры положения о кадровой политике организации?

### **Задания**

1. Составьте должностную инструкцию работника кадровой службы предприятия.
2. Составьте положение об отделе управления человеческими ресурсами предприятия
3. Составьте таблицу взаимодействий отдела управления человеческими ресурсами с другими структурными подразделениями предприятия.

### **Тема 4. Изменение кадровой политики организации**

1. Проблемы кадровой политики
2. Преодоление сопротивления изменениям кадровой политики

### **Контрольные вопросы**

1. Каковы основные проблемы формирования и реализации кадровой политики современных организаций?
2. Каковы основные причины сопротивления персонала нововведениям в области кадровой политики?
3. Каковы основные приемы преодоления сопротивления персонала нововведениям в области кадровой политики?

### **Тема 5. Основы кадрового планирования**

1. Сущность, цели, задачи и виды кадрового планирования
  2. Планирование потребности в персонале
  3. Планирование производительности труда
  4. Планирование расходов на персонал
- 
1. Каковы цели и задачи кадрового планирования в организации?
  2. Какая исходная информация необходима для планирования потребности в персонале?

3. Каким образом происходит планирование высвобождения и сокращение персонала?
4. Как определяется потребность в рабочих?
5. Как определяется потребность в специалистах?
6. Каковы основные принципы планирования роста производительности труда?
7. Каковы основные факторы роста производительности труда?

#### **Контрольные вопросы**

8. Каковы цели и задачи кадрового планирования в организации?
9. Какая исходная информация необходима для планирования потребности в персонале?
10. Каким образом происходит планирование высвобождения и сокращение персонала?
11. Как определяется потребность в рабочих?
12. Как определяется потребность в специалистах?
13. Каковы основные принципы планирования роста производительности труда?
14. Каковы основные факторы роста производительности труда?

#### **V. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (или модуля)**

##### а) Основная литература:

1. Данилина Е. И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: Учебник для бакалавров. [Электронный ресурс]. — М. : Дашков и К, 2016. — 208 с. — Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/70525>
2. Дейнека А. В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров. [Электронный ресурс]. дан. — М. : Дашков и К, 2014. — 288 с. — Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/50253>
3. Дейнека А. В. Управление персоналом: Учебник. [Электронный ресурс]. — М.: Дашков и К, 2010. — 292 с. — Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/966>
4. Кузнецова И. В. Документационное обеспечение управления персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие для бакалавров.— М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2017.— 220 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/57135.html>.— ЭБС «IPRbooks»
5. Михайлина Г. И. Управление персоналом: Учебное пособие. [Электронный ресурс]. — М. : Дашков и К, 2014. — 280 с. — Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/56326>
6. Мумладзе Р. Г. Основы управления персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие.— М.: Русайнс, 2015.— 151 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/48929.html>.— ЭБС «IPRbooks»

##### б) Дополнительная литература:

1. Авдеев В.В. Управление персоналом. Оптимизация командной работы: Рейнжиринговая технология: Учеб.пособие. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 960 с.
2. Аверин А.Н. Управление персоналом. Кадровая и социальная политика в организации. М., 2005.
3. Арсеньев Ю.Л., Шелобаев С.И., Давыдова Т.Ю. Управление персоналом. Технологии: Учеб.пособие для студентов вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 192 с.
4. Базаров Т. Ю.Управление персоналом: практикум: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Управление персоналом", "Менеджмент организации". – М.: ЮНИТИ, 2012.
5. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учеб. – М.: ТК Велби, Проспект, 2007. – 688 с.
6. Волгин А.П., Матирко В.И. и др. Управление персоналом в условиях рыночной экономики (Опыт ФРГ). М.: Дело, 1992.
7. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. Учеб.для вузов. - М.: Издательство НОРМА, 2007.
8. Грачев М.В. Суперкадры: управление персоналом и международные корпорации. М.: Дело, 1993.
9. Громова О.Н. Конфликтология. М.: ГАУ, 1993.
- 10.Грэхем Х.Т., Беннетт Р. Управление человеческими ресурсами: Учеб.пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 598 с.
- 11.Гунин В.Н., Ивановская Л.В. Методические основы нормирования и регламентирования инженерно-управленческого труда. М.: МИУ, 1985.
- 12.Драккер Питер Ф. Управление, нацеленное на результаты: Пер. с англ.- М.: Технологическая школа бизнеса, 1994.
- 13.Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом. М.: Дело, 1993.
- 14.Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 235 с.
- 15.Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учебное пособие для студентов вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экзамен, 2005. – 416 с.
- 16.Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом: учеб. / А. Я. Кибанов; М-во образ.и науки РФ, Гос. ун-т управления. – М.: Инфра-М, 2015. – 447 с.
- 17.Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб.пособие / А. Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 301 с.
- 18.Кибанов, А. Я.Управление трудовыми ресурсами: учеб. / А. Я. Кибанов, Е. А. Митрофанова, И. А. Эсаулова. – М.: Инфра-М, 2013. – 284 с.
- 19.Коул Дж. Управление персоналом в современных организациях. – М.: Вершина, 2004. – 352 с.
- 20.Маслова В. М.Управление персоналом предприятия: учеб.пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и упр. – М.: ЮНИТИ, 2013.

21. Маслова, В. М. Управление персоналом: учеб. и практикум для академического бакалавриата / В. М. Маслова; Финуниверситет. – М.: Юрайт, 2014. – 492 с.
22. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер с англ. – М.: «Дело», 1992.
23. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. – 2-е изд., переаб. и доп. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом»», 2005. – 550 с.
24. Мордовин С.К. Управление персоналом: современная российская практика. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2005. – 304 с.
25. Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. Управление персоналом, оценка эффективности. Учебное пособие для вузов. – М.: Экзамен, 2004. – 256 с.
26. Основы управления персоналом: Учеб. для вузов / Под ред. Б.М. Генкина. – М.: Высш. шк., 2006.
27. Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления. М.: Прогресс, 1986.
28. Резник, С. Д. Персональный менеджмент: учеб. / С. Д. Резник. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 558 с.
29. Синк Д.С. Управление производительностью. М.: Прогресс, 1989.
30. Смирнов Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом. М.: ГАУ, 1996.
31. Спивак В.А. Развивающее управление персоналом. – СПб.: Нева, 2004. – 440 с.
32. Татарников А.А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии. М.: 1992.
33. Технологии кадрового менеджмента: Учебно-практическое пособие / под ред. И.в. Мишуровой. – М.: МарТ, 2004. – 368 с.
34. Управление персоналом организации. Практикум: Учеб. пособие / под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 365 с.
35. Управление персоналом организации: Учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 638 с.
36. Управление персоналом: учеб. и практикум для академического бакалавриата / В. М. Маслова; Финуниверситет. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2014. – 492 с.
37. Управление персоналом: Учебник для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2006. – 560 с.
38. Управление человеческими ресурсами./ под ред. Н.А. Горелова и А.И. Тучкова. СПб., 1997.
39. Управление человеческими ресурсами./ под ред. Ю.М. Забродина и Н.А. Носова. М., 1996.
40. Хучек М. Стратегия управления трудовым потенциалом предприятий. М.: РАУ, 1993.
41. Чистяков М.В. Основы управления человеческими ресурсами: учеб. пособие. Тверь: Твер. гос. ун-т, 2015. 352 с.

42. Шапиро С.А. Основы управления персоналом в современных организациях: уникальный подход, обеспечивающий эффективную работу компании. – М.: ГроссМедиа, 2005. – 208 с.
43. Шекшня С. Какetoskazat` ro-russki? (современные методы управления персоналом в современной России). – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом»», ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 2003. – 232 с.
44. Экономика и социология труда. Теория и практика: учеб. для бакалавров/ под ред. В. М. Масловой. – М.: Юрайт, 2014. – 539 с.
45. Якокка Ли. Карьера менеджера. Пер. с англ., М.: Прогресс, 1991.

## **VI. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (или модуля)**

1. Перечень доступных для ТвГУ информационных ресурсов:
  - Доступ к Научной электронной библиотеке eLIBRARY.RU;
  - Доступ к информационно-правовой системе ФСО России "Эталонный банк данных правовой информации "Законодательство России";
  - Доступ к справочно - правовой системе "КонсультантПлюс";
  - Коллекция электронных книг Оксфордско-Российского фонда;
  - Доступ к Электронной библиотеке диссертаций РГБ;
  - Доступ к базе данных ПОЛПРЕД;
  - Доступ к ресурсам АРБИКОН (сводные каталоги российских библиотек и информационных центров);
  - Доступ к базам данных Всемирного Банка (The World Bank): World Development Indicators (WDI), Global Development Finance (GDF), Africa Development Indicators (ADI), Global Economic Monitor (GEM).
2. Имеется доступ к  
системам:
  - Вопросы государственного и муниципального управления <http://ecsocman.hse.ru/>
  - «Архив научных журналов» (создана Некоммерческим партнерством «Национальный электронно-информационный консорциум» (НП НЭИКОН)) (<http://archive.neicon.ru/xmlui/>)
3. ТвГУ имеет подписку на коллекцию из 331 российских журналов в полнотекстовом электронном виде, в том числе:
  - Вопросы статистики
  - Вопросы экономики
  - Государство и право
  - Деньги и кредит
  - Известия Российской академии наук
  - Теория и системы управления
  - Маркетинг и маркетинговые исследования
  - Мировая экономика и международные отношения

- Финансы и кредит.
- 4. В ТвГУ поступают журналы в бумажном виде:
  - Вестник банка России 2011-2017
  - Статистический бюллетень банка России 2010-2016
  - Эффективное антикризисное управление 2010-2016.

## **VII. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (или модуля)**

### ***Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)***

Организуя свою самостоятельную работу по дисциплине студенты должны:

– выявить рекомендуемый режим и характер учебной работы по изучению теоретического курса, практическому применению изученного материала, по выполнению заданий для самостоятельной работы, по использованию информационных технологий и т.д.;

– ознакомиться с указанным в методическом материале по дисциплине (модулю) перечнем учебно-методических изданий, рекомендуемых студентам для подготовки к занятиям и выполнения самостоятельной работы, а также с методическими материалами на бумажных и/или электронных носителях, выпущенных кафедрой своими силами и предоставляемые студентам во время занятий.

Самостоятельная работа студентов, предусмотренная учебным планом должна соответствовать более глубокому усвоению изучаемого курса, формировать навыки исследовательской работы и ориентировать студентов на умение применять теоретические знания на практике.

Задания для самостоятельной работы по разделам и темам разработаны преподавателем и находятся в Фонде оценочных средств. Методические указания по их выполнению:

*1. Работа с источниками, указанными в разделе основной и дополнительной литературы.* В ходе изучения дисциплины обучающимся необходимо использовать: материалы, представленные преподавателем в ходе аудиторных занятий; законодательные и нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность экономических агентов в исследуемой сфере; источники, указанные в разделе основной и дополнительной литературы и др.

*2. Самостоятельное изучение тем дисциплины.* В ходе самостоятельного изучения материала обучающиеся могут оформлять конспекты по изучаемой теме, которые повышают качество освоения материала, а также подготовиться к проведению промежуточной аттестации. Для наглядности и удобства запоминания материала рекомендуется активно использовать при конспектировании рисунки, схемы и таблицы.

*3. Подготовка к занятиям.* В ходе подготовки к занятиям обучающиеся должны следовать методическим рекомендациям

преподавателя, учитывая что часть вопросов выносятся на обсуждение на занятиях. Одной из основных форм текущего контроля подготовки обучающихся к занятиям является устный ответ, доклад, презентация, контрольное тестирование, выполнение ситуационных заданий и др.

4. *Подготовка к промежуточной аттестации.* При подготовке к промежуточной аттестации обучающиеся должны опираться на учебный материал, полученный в ходе занятий, а также на процесс самостоятельного изучения дисциплины. В ходе промежуточной аттестации оценивается степень сформированности компетенций, указанных в рабочей программе по дисциплине. При этом учитываются результаты самостоятельной работы и результаты текущего контроля.

*Требования к рейтинг-контролю обучения в ТвГУ*

Текущий контроль осуществляется в ходе учебного процесса и консультирования студентов, по результатам выполнения самостоятельной работы. Основными формами текущего контроля знаний являются:

- обсуждение вынесенных в планах семинарских занятий вопросов тем и контрольных вопросов;
- участие в дискуссиях по проблемным темам дисциплины и оценка качества проведенной работы;
- сдача философского глоссария по итогам курса и беседа по конспекту выбранной для самостоятельного ознакомления книги философского плана.

Распределение максимальных баллов по видам работы в рамках рейтинговой системы:

Вид отчетности	Баллы
Работа в семестре	60
Из них:	
доклады на семинарах	25
модульные работы	15
тесты	20
выполнение рефератов и др.	
Зачет	40
Итого:	100

Оценка знаний по 100-балльной шкале в соответствии с рейтинговой системой ТвГУ согласно «Положения о рейтинговой системе обучения студентов ТвГУ», утвержденного ученым советом ТвГУ 31.05.2017 г.

**VIII. Перечень педагогических и информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по**



**дисциплине (или модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (по необходимости)**

Современный образовательный процесс предусматривает использование разнообразных образовательных технологий обучения в том числе, информационных и электронных технологий обучения, активных и интерактивных технологий, дистанционных, сетевых форм обучения и т.д.

*Информационные и электронные технологии обучения* – образовательные технологии, использующие специальные технические и электронные информационные средства (ПК, аудио, кино, видео, CD, DVD или flash-карты).

При чтении лекций по всем темам активно используется компьютерная техника для демонстрации слайдов с помощью программного приложения MicrosoftPowerPoint. На семинарских и практических занятиях студенты представляют презентации, подготовленные с помощью программного приложения MicrosoftPowerPoint, подготовленные ими в часы самостоятельной работы.

**Образовательные технологии, используемые при реализации различных видов учебной работы**

<b>Вид учебной работы</b>	<b>Образовательные технологии</b>
Лекции	<ul style="list-style-type: none"><li>– классическая лекция, в том числе с использованием мультимедийных презентаций;</li><li>– проблемная лекция – в ней моделируются противоречия реальной жизни через их выражение в теоретических концепциях;</li><li>– лекция-визуализация, когда основное содержание лекции представлено в образной форме (в рисунках, графиках, схемах, презентациях и пр.);</li><li>– лекция – консультация;</li><li>– лекция-диалог, где содержание подается через серию вопросов, на которые слушатели должны отвечать непосредственно в ходе лекции;</li><li>– лекция с применением дидактических методов (метод «мозговой штурм», метод конкретных ситуаций и т.д.), когда слушатели сами формируют проблему и сами пытаются ее решить и др.</li></ul>
Практические занятия	<ol style="list-style-type: none"><li>1) компьютерные симуляции,</li><li>2) разбор конкретных практических ситуаций, решение ситуационных задач,</li><li>3) выполнение практических работ:<ul style="list-style-type: none"><li>– ознакомительных,</li><li>– экспериментальных,</li><li>– проблемно-поисковые и др.</li></ul></li></ol>

**Использование информационных технологий и активных методов обучения**

Под инновационными методами в высшем профессиональном образовании подразумеваются методы, основанные на использовании современных достижений науки и информационных технологий в образовании. Они должны быть направлены на повышение качества подготовки специалистов путем развития у студентов творческих способностей и самостоятельности (методы проблемного и проективного обучения, исследовательские методы, тренинговые формы, предусматривающие актуализацию творческого потенциала и самостоятельности студентов и др.).

*Деятельные технологии* включают в себя анализ производственных ситуаций, решение ситуационных задач, деловые игры, моделирование профессиональной деятельности в учебном процессе, контекстное обучение организации профессионально-ориентированной учебно-исследовательской работ. Ведущая цель таких технологий – подготовка профессионала-специалиста, способного квалифицированно решать профессиональные задачи. Ориентация при разработке технологий направлена на формирование системы профессиональных практических умений, по отношению с которым учебная информация выступает инструментом, обеспечивающим возможность качественно выполнять профессиональную деятельность.

*Кроссворд как форма рубежного контроля.* В современной высшей школе существует немало приемов, способов и методов, побуждающих творческую активность студентов. Среди них, несомненно, достойное место занимает такой вид, как составление кроссвордов. Кроссворд – удобная форма активизации мышления студентов. В процессе подготовки кроссворда студенту необходимо тщательно прорабатывать теоретический и практический материал, обращаться не только к лекциям и учебникам, но и к дополнительной и справочной литературе. В ходе такой проработки и отбора материала студент, без сомнения, более глубоко усваивает уже полученный материал и приобретает дополнительную информацию, которая постепенно накапливается, формируя более высокий уровень знаний. В то же время нестандартная форма задания стимулирует нестандартный подход к выполнению данного задания, следовательно, активизируется не только познавательная деятельность, но и творческое начало будущих специалистов.

Целесообразно кроссворд использовать как форму рубежного контроля по окончании изучения материала модуля. В курсе освоения дисциплины составление тематических кроссвордов – удобная и эффективная форма рубежного контроля. Преимущества использования кроссвордов как формы рубежного контроля:

- повторение изученного материала с выходом на более глубокий уровень проработки;
- освоение студентами базовых понятий дисциплины;
- расширение активного словарного запаса;
- творческая и исследовательская работа;

- приобретение практических навыков правильного и точного формулирования вопросов и заданий;
- творческое отношение к заданию, способствующее развитию креативного мышления студентов, выработке ими нестандартного решения;
- повышение интереса к дисциплине и равнодушие к результатам своей работы.

Таким образом, использование такой формы работы, как составление тематических кроссвордов, позволяет добиться более качественного усвоения материала дисциплины при повышении заинтересованности студентов в результатах работы и развитии их творческого потенциала.

*Создание электронных образовательных ресурсов в рамках самостоятельной работы студентов.* Такой подход позволяет решить следующие проблемы:

- повышение мотивации студентов к изучению специальных дисциплин, так как при создании ресурса студенты сталкиваются с необходимостью приобретения навыков работы с множеством прикладных программ;
- повышение качества изучения прикладных программ;
- расширение спектра самостоятельной учебной работы студентов;
- получение готового продукта;
- познавательное исследование предметной области в целом;
- воспитание полноправного члена информационного общества.

Создание студентами электронного обучающего мультимедийного ресурса значительно индивидуализирует учебный процесс, увеличивают скорость и качество усвоения учебного материала, существенно усиливают практическую направленность, в целом - повышают качество образования.

*Метод инновационного обучения «один-одному».* Данный метод является одним из методов индивидуализированного преподавания, для которого характерно взаимоотношения обучаемого с преподавателями на основе не только непосредственного контакта, но и посредством электронной почты. Данный метод целесообразно применять в рамках организации самостоятельной работы студентов.

*Метод инновационного обучения на основе коммуникаций «многие-многим».* Для данного метода характерно активное взаимодействие между всеми участниками учебного процесса. Интерактивные взаимодействия между самими студентами, между преподавателем и студентами является важным источником получения знаний посредством проведения: ситуационный анализ, «мозговая атака», «круглый стол», дискуссия и др.

## **IX. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине(или модулю)**

Материально-техническая база необходимая и применяемая для осуществления образовательного процесса и программное обеспечение по дисциплине включает:

- специальные помещения (аудитории), укомплектованные специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации аудитории;
- мультимедийное оборудование (ноутбук, экран и проектор);
- ПК для работы студентов в компьютерном классе с выходом в Интернет.

**Х. Сведения об обновлении рабочей программы дисциплины (или модуля)**

№ п.п.	Обновленный раздел рабочей программы дисциплины (или модуля)	Описание внесенных изменений	Дата и протокол заседания кафедры, утвердившего изменения
1.	V. Перечень основной и дополнительной учебной литературы	Обновление перечня литературы	№1 от 20.09.2017