

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

«БРАТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Базовая кафедра менеджмента и информационных технологий

УТВЕРЖДАЮ:

И.о. проректора по учебной работе

_____ Е.И. Луковникова

«_____» _____ 20 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
ДИСЦИПЛИНЫ**

**ОСНОВЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ
И КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ**

Б1.Б.18

НАПРАВЛЕНИЕ ПОДГОТОВКИ

38.03.03 Управление персоналом

ПРОФИЛЬ ПОДГОТОВКИ

Управление персоналом в организации

Программа прикладного бакалавриата

Квалификация (степень) выпускника: бакалавр

1. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ	3
2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ	4
3. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОБЪЕМА ДИСЦИПЛИНЫ.....	5
3.1 Распределение объёма дисциплины по формам обучения.....	5
3.2 Распределение объёма дисциплины по видам учебных занятий и трудоемкости	5
4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	6
4.1 Распределение разделов дисциплины по видам учебных занятий	6
4.2 Содержание дисциплины, структурированное по разделам и темам	7
4.3 Лабораторные работы.....	14
4.4 Семинары / практические занятия.....	14
4.5 Контрольные мероприятия: курсовой проект (курсовая работа), контрольная работа, РГР, реферат.....	14
5. МАТРИЦА СООТНЕСЕНИЯ РАЗДЕЛОВ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ К ФОРМИРУЕМЫМ В НИХ КОМПЕТЕНЦИЯМ И ОЦЕНКЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	15
6. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....	16
7. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ.....	16
8. ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО – ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ» НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	17
9. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ.....	17
9.1. Методические указания для обучающихся по выполнению лабораторных работ/ семинаров / практических работ	17
10. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ	28
11. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ	28
Приложение 1. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	29
Приложение 2. Аннотация рабочей программы дисциплины	34
Приложение 3. Протокол о дополнениях и изменениях в рабочей программе	35
Приложение 4. Фонд оценочных средств для текущего контроля успеваемости по дисциплине.....	36

1. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Вид деятельности выпускника

Дисциплина охватывает круг вопросов, относящихся к аналитическому виду профессиональной деятельности выпускника в соответствии с компетенциями и видами деятельности, указанными в учебном плане.

Цель дисциплины

Целью освоения учебной дисциплины является формирование знаний и умений в области теоретического и практического решения общих проблем кадровой политики и кадрового планирования персонала в организациях

Задачи дисциплины

Задачами дисциплины являются:

- формирование представлений о сущности стратегического управления персоналом;
- ознакомление с процессом формирования кадровой политики стратегии управления персоналом;
- овладение содержанием основных направлений и приоритетов кадровой политики организации;
- овладение содержанием деятельности по кадровому планированию в системе кадрового менеджмента организации;
- формирование умений прогнозировать и определять потребности в персонале;
- формирование умений характеризовать и анализировать кадровый потенциал организации;
- формирование умений, необходимых для процессов планирования и оптимизации структуры персонала организации.

Код компетенции	Содержание компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
1	2	3
ОПК-8	способностью использовать нормативные правовые акты в своей профессиональной деятельности, анализировать социально-экономические проблемы и процессы в организации, находить организационно-управленческие и экономические решения, разрабатывать алгоритмы их реализации и готовностью нести ответственность за их результаты	знать: - нормативные правовые акты по формированию кадровой политики организации уметь: - находить организационно-управленческие и экономические решения - разрабатывать алгоритмы реализации управленческих решений и готовность нести ответственность за их результаты владеть: - способами анализа социально-экономических проблем и процессов в организации.
ПК-2	знание основ кадрового планирования и контроллинга, основ маркетинга персонала, разработки и реализации стратегии привлечения персонала и умением применять их на практике	знать: - основы кадрового планирования и контроллинга, основы маркетинга персонала, основы разработки и реализации стратегии привлечения персонала уметь: - применять на практике знания основ кадрового планирования и контроллинга, основ маркетинга персонала, основ разработки и

		реализации стратегии привлечения персонала владеть: – знанием основ кадрового планирования и контроллинга, основ маркетинга персонала, разработки и реализации стратегии привлечения персонала и умением применять их на практике
ПК-4	знание основ социализации, профориентации и профессионализации персонала, принципов формирования системы трудовой адаптации персонала, разработки и внедрения программ трудовой адаптации и умение применять их на практике	знать: - основы социализации, профориентации и профессионализации персонала - принципы формирования системы трудовой адаптации персонала, разработки и внедрения программ трудовой адаптации уметь: - разрабатывать и внедрять программы трудовой адаптации и применять их на практике владеть: – знанием основ социализации, профориентации и профессионализации персонала, принципов формирования системы трудовой адаптации персонала, разработки и внедрения программ трудовой адаптации и умением применять их на практике
ПК-20	умение оценить эффективность аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала, владением навыками получения обратной связи по результатам текущей деловой оценки персонала	знать: - методы оценки эффективности аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала уметь: - оценивать эффективность аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала владеть: – навыками получения обратной связи по результатам текущей деловой оценки персонала

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина Б1.Б.18 Основы кадровой политики и кадрового планирования относится к базовым дисциплинам.

Дисциплина «Основы кадровой политики и кадрового планирования» базируется на знаниях полученных при изучении таких учебных дисциплин, как «Основы организации труда», «Экономика и социология труда».

Основываясь на изучении перечисленных дисциплин, Основы кадровой политики и кадрового планирования представляет основу для изучения дисциплин: «Оценка и обучение персонала», «Экономика управления персоналом», «Управление персоналом организации».

Такое системное междисциплинарное изучение направлено на достижение требуемого ФГОС уровня подготовки по квалификации бакалавр.

3. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОБЪЕМА ДИСЦИПЛИНЫ

3.1. Распределение объема дисциплины по формам обучения

Форма обучения	Курс	Семестр	Трудоемкость дисциплины в часах						Курсовая работа (проект), контрольная работа, реферат, РГР	Вид промежуточной аттестации
			Всего часов	Аудиторных часов	Лекции	Лабораторные работы	Практические занятия	Самостоятельная работа		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Очная	3	6	72	36	18	-	18	36	-	зачет
Заочная	5	-	72	13	5	-	8	55	-	зачет
Заочная (ускоренное обучение)	3	-	72	10	5	-	5	58	-	зачет
Очно-заочная	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

3.2. Распределение объема дисциплины по видам учебных занятий и трудоемкости

Вид учебных занятий	Трудоемкость (час.)	в т.ч. в интерактивной, активной, инновационной формах, (час.)	Распределение по семестрам, (час.)
			6
1	2	3	4
I. Контактная работа обучающихся с преподавателем (всего)	36	16	36
Лекции (Лк)	18	8	18
Практические занятия (ПЗ)	18	8	18
Групповые (индивидуальные) консультации	+	-	+
II. Самостоятельная работа обучающихся (СР)	36	-	36
Подготовка к практическим занятиям	14	-	14
Подготовка к зачету в течении семестра	22	-	22
III. Промежуточная аттестация	зачет	+	+
Общая трудоемкость дисциплины	час.	72	72
	зач. ед.	2	2

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Распределение разделов дисциплины по видам учебных занятий

- для очной формы обучения:

№ раз- дела и темы	Наименование раздела и тема дисциплины	Трудоем- кость, (час.)	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу обучающихся и трудоемкость; (час.)		
			учебные занятия		самостоятель- ная работа обучающихся*
			лекции	Практические занятия	
1	2	3	4	5	6
1.	Основы кадровой политики	30	9	9	12
1.1	Стратегическое управление персоналом организации	15	6	4	5
1.2	Кадровая политика организации и особенности ее формирования	15	3	5	7
2.	Основы кадрового планирования	42	9	9	24
2.1	Маркетинг персонала	12	3	5	4
2.2	Сущность и содержание кадрового планирования	16	4	2	10
2.3	Методы кадрового планирования	12	2	2	8
	ИТОГО	72	18	18	36

- для заочной формы обучения:

№ раз- дела и темы	Наименование раздела и тема дисциплины	Трудоем- кость, (час.)	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу обучающихся и трудоемкость; (час.)		
			учебные занятия		самостоятель- ная работа обучающихся*
			лекции	Практические занятия	
1	2	3	4	5	6
1.	Основы кадровой политики	32	2	4	26
1.1	Стратегическое управление персоналом организации	16	1	2	13
1.2	Кадровая политика организации и особенности ее формирования	16	1	2	13
2.	Основы кадрового планирования	36	3	4	29
2.1	Маркетинг персонала	12	1	2	9
2.2	Сущность и содержание кадрового планирования	12	1	1	10
2.3	Методы кадрового планирования	12	1	1	10
	ИТОГО	68	5	8	55

- для заочной (ускоренной) формы обучения:

№ раз- дела и	Наименование раздела и тема дисциплины	Трудоем- кость, (час.)	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу обучающихся и трудоемкость; (час.)		
---------------------	--	------------------------------	--	--	--

темы			учебные занятия		самостоятельная работа обучающихся*
			лекции	Практические занятия	
1	2	3	4	5	6
1.	Основы кадровой политики	32	2	2	28
1.1	Стратегическое управление персоналом организации	16	1	1	14
1.2	Кадровая политика организации и особенности ее формирования	16	1	1	14
2.	Основы кадрового планирования	36	3	3	30
2.1	Маркетинг персонала	13	1	1	11
2.2	Сущность и содержание кадрового планирования	13	1	1	11
2.3	Методы кадрового планирования	10	1	1	8
	ИТОГО	68	5	5	58

4.2. Содержание дисциплины, структурированное по разделам и темам

Раздел 1. Основы кадровой политики

Тема 1.1 Стратегическое управление персоналом организации

Согласно понятиям современного менеджмента, стратегическое управление персоналом организации состоит в регулировании создания конкурентоспособного кадрового ресурса компании, принимая во внимание существующие и предстоящие перемены во внешнем окружении и внутреннем состоянии компании. Наличие такого ресурса способствует выживанию, развитию и успешному достижению целей, установленных на долгосрочный период. Рассмотрение вопроса о стратегическом управлении персоналом в современной организации требует общего определения термина стратегического управления компанией.

Термин «стратегическое управление» появился в научной литературе во второй половине двадцатого века. Такой термин был введен для обозначения различий между операционным менеджментом на уровне отделов, филиалов и служб и высокоуровневым менеджментом. В конце двадцатого века управление как вид практической работы вступило в новую стадию своего развития, когда топ-менеджеры стали уделять большое внимание вопросам внешней среды. Такой подход позволяет вовремя реагировать и принимать соответствующие меры в связи с изменениями внешнего окружения, что также способствует созданию конкурентного преимущества для компании.

Стратегическое управление кадрами – это система менеджмента, опирающаяся на кадровый потенциал, которая гибко и оперативно отвечает на вызовы и изменения внешнего окружения и организует соответствующие изменения в компании. Это повышает конкурентоспособность организации, позволяет больше ориентироваться на потребности клиентов и способствует выживанию компании в условиях растущей конкуренции.

Стратегическое управление кадровым потенциалом имеет следующие цели: Создание перспективного резерва для удовлетворения будущих кадровых потребностей компании. Управление уровнем заработной платы, который должен соответствовать задачам отбора, удержания и стимулирования сотрудников. Важная роль развития лидерских качеств на ведущих должностях. Планирование тренингов для повышения профессионального уровня сотрудников, создание соответствующей кадровой динамики внутри компании. Развитие качественных систем взаимосвязи между отделами и службами и между административным персоналом и другими работниками. Разработка механизмов преодоления психологического неприятия изменений. Цель стратегии кадрового развития состоит в трансформировании общей стратегии компании в направлении расширения перспектив использования сотрудников в будущем. Эта стратегия разрабатывается для координации внутреннего состояния компании и внешнего окружения, а также на долгосрочное развитие кадрового

потенциала. Стратегическое управление кадрами строится на следующих принципах: долгосрочный анализ перспектив; ориентированность на изменение кадрового потенциала; обеспечение реализации трудового потенциала; многовариантный выбор в соответствии с изменениями внутреннего состояния компании и внешнего окружения; отслеживание статуса и динамики изменений внешнего окружения и своевременная модификация административных решений.

Тема 1.2 Кадровая политика организации и особенности ее формирования

Компания, как и любой организм, живет по определенным правилам, в соответствии с которыми ведет себя система в целом и по которым действуют люди, входящие в нее. Набор этих правил, нацеленных на достижение определенных показателей, составляет политику организации по отношению к финансам, партнерам, конкурентам и т. д. Данная статья посвящена вопросам политики организации по отношению к своим сотрудникам - кадровой политики. Для чего она предназначена, и каково ее место в общей стратегии организации? Чем характеризуются разные типы кадровой политики? Каким требованиям и принципам она должна удовлетворять? Какие направления кадровой политики считать приоритетными?

Кадровая политика как часть общей стратегии организации

Сотрудники организации являются ее главной производительной силой, от рационального использования которой во многом зависят результаты производственной и финансовой деятельности. От квалификации работников, их профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность производства.

Высокая потребность в квалифицированных специалистах является причиной острой конкуренции между работодателями. Но профессионалов мало привлечь, их нужно суметь удержать. Все чаще важнейшим критерием финансового успеха организации становится такая политика в отношении персонала, которая способствует привлечению и удержанию квалифицированных работников. Сегодня для людей имеет значение не только достойный уровень вознаграждения за труд, но и ощущение принадлежности к динамично развивающейся, этичной, социально ответственной организации, имеющей хорошую репутацию на рынке.

Грамотная политика в отношении персонала организации не только позволяет создавать благоприятные условия труда, но и обеспечивает возможность карьерного роста сотрудников, необходимую степень их уверенности в будущем.

Кадровую политику можно определить как совокупность правил, принципов и вытекающих из них форм, методов и критериев работы с персоналом, четкое следование которым: формирует и упорядочивает требования к нанимаемым сотрудникам; определяет, каким образованием, уровнем специальной подготовки должен обладать кандидат для выполнения конкретной работы; воспитывает определенное отношение к финансовым вложениям в персонал; учит распределять, целенаправленно воздействовать на занятую рабочую силу; ведет к стабилизации коллектива (по крайней мере большей его части); определяет отношение к развитию, обучению персонала, внутренней ротации.

Кадровая политика разрабатывается с учетом внутренних ресурсов, интересов всех категорий работников и социальных групп трудового коллектива, традиций организации и факторов внешней среды; она является частью политики организации и должна полностью соответствовать концепции ее развития. Кадровая политика нацелена на обеспечение оптимального соотношения процессов обновления и сохранения численного и качественного состава сотрудников, их развития в соответствии с потребностями организации, требованиями законодательства, состоянием рынка труда.

В организациях в отношении персонала применяются разные стратегии. При выборе стратегий определяющими будут подход руководства к управлению персоналом и особенности конкретной ситуации в организации. Существенную роль при выборе кадровой политики играют этап жизненного цикла организации, тип конкурентной и общей стратегии развития организации, рынок сбыта, на котором организация преимущественно реализует свои товары и услуги, ее специализация, вид трудовых отношений, уровень развития технологии и другие факторы.

Так, на этапе формирования организации управление персоналом, как правило, неформальное, мероприятия кадровой политики сводятся к созданию системы управления персоналом как таковой, формированию корпоративных принципов.

На стадии интенсивного роста кадровая политика направлена прежде всего на привлечение нового персонала и оптимизацию организационной структуры. В этот период используются более прогрессивные и тонкие методы привлечения и отбора, развивается система обучения и развития персонала, совершенствуются процессы управления, разрабатываются эффективные системы

вознаграждения. Цель кадровой политики на этом этапе - достижение высокой степени приверженности сотрудников ценностям компании и формирование стабильных трудовых отношений.

На этапе стабилизации происходит перестройка организационной структуры. Работники рассматриваются как самый важный ресурс, проводятся мероприятия по их развитию, повышению их квалификации. Прием новичков ограничен, к кандидатам предъявляются более высокие требования. Система оплаты становится сложнее, применяются современные методы оценки труда. Развиваются корпоративная культура и система внутренних коммуникаций.

На стадии кризиса акцент смещается в сторону рационализации, диагностики кадрового потенциала, оптимизации кадрового состава, сокращения штатов. Долгосрочные практические подходы на стадии кризиса почти не применяются или сильно ограничены в целях сокращения затрат. Кадровые мероприятия направлены на поддержку реорганизации, разрешение конфликтов, обостряющихся в этот период развития организации.

Чтобы кадровая политика соответствовала своему назначению, она должна удовлетворять определенным требованиям. Во-первых, она должна быть тесно увязана со стратегическими и тактическими целями организации. Во-вторых, разработку кадровой политики необходимо проводить путем обсуждения и консультаций на разных уровнях организации, учитывать при этом существующие возможности и менталитет людей, на которых она направлена и которые участвуют в ее реализации. В-третьих, кадровая политика должна охватывать основные направления работы с персоналом, содержать в себе конкретные практические шаги по ее реализации. Отдельные элементы кадровой политики должны быть связаны между собой, объединяться общей идеологией и дополнять друг друга. В-четвертых, кадровая политика должна быть современной, то есть ее формы, методы нужно корректировать в соответствии с изменением тактики предприятия, производственной и экономической ситуации, но при этом основные принципы в отношении персонала должны оставаться неизменными. В-пятых, кадровые мероприятия должны быть экономически обоснованными, при их разработке и проведении необходимо исходить из реальных финансовых ресурсов организации. Они должны быть нацелены на увеличение возможностей предприятия, проводиться с учетом изменяющихся требований технологии и рынка.

Типы кадровой политики

Варианты кадровой политики, существующие в организациях, обычно группируют по двум основаниям. Первое - способ реализации стратегии управления персоналом, определяемый уровнем осознания руководителями тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий, а также степенью непосредственного влияния управленческого аппарата на сложившуюся в организации кадровую ситуацию. По этому основанию выделяют пассивную, реактивную, превентивную и активную кадровую политику. Второе - на какой (внутренний или внешний) персонал ориентируется руководство при заполнении вакансий, какова степень открытости организации к внешней среде при формировании штата. По этому основанию кадровую политику делят на открытую и закрытую.

При пассивной кадровой политике в организации отсутствует четкая программа действий в отношении персонала, не ведется работа по прогнозированию кадровой ситуации, не разработана стратегия развития персонала, руководство не стремится анализировать и совершенствовать механизмы мотивации и стимулирования. Роль руководства во взаимоотношениях с персоналом сводится к экстренному реагированию на конфликтные ситуации, их стараются погасить любыми средствами, не пытаясь понять и устранить причины недовольства сотрудников, предотвратить возникновение подобных ситуаций в будущем.

При активной кадровой политике руководство знает прогноз развития и имеет средства воздействия на ситуацию. Разрабатываются антикризисные кадровые программы, проводится постоянный мониторинг ситуации, исполнение программ корректируется в соответствии с параметрами внешней и внутренней среды. В зависимости от того, какие основания для прогноза (осознаваемые или не поддающиеся структурированию и описанию) есть у руководства организации, выделяют два подвида активной кадровой политики: рациональную, когда руководство имеет как качественный "диагноз", так и обоснованный прогноз развития ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды и располагает средствами для влияния на нее, и авантюристическую, когда несмотря на отсутствие средств прогнозирования кадровой ситуации планируются кадровые мероприятия, ориентированные на достижение важных для организации целей.

Реактивная кадровая политика представляет собой систему мер по контролю признаков сложившейся кризисной ситуации, а также по локализации кризиса (установление его причин, затем определение мер противодействия). Реактивная политика характерна для организаций, переживающих трудные времена, когда все средства направляются на локализацию и устранение конфликтов в коллективе, "латание кадровых дыр".

Промежуточное положение между активной и реактивной занимает превентивная кадровая политика. Она характеризуется тем, что у руководства предприятия имеется в наличии прогноз развития ситуации, но нет средств (в том числе финансовых) влияния на нее.

При открытой кадровой политике организация ориентирована на максимальное привлечение нового персонала, прозрачна для потенциальных работников, любой специалист соответствующей квалификации может быть принят на работу. На вакантные места любого уровня, как низшего, так и высшего, рассматриваются кандидаты извне, что затрудняет возможность карьерного роста для имеющихся сотрудников. Такой тип кадровой политики характерен для организаций, активно завоевывающих рынок, нацеленных на быстрый рост и стремительный выход на первые позиции в своей отрасли.

Закрытая кадровая политика ориентирована на максимальную интеграцию сотрудников, "прикрепление" их к организации. Способствует формированию традиций, норм, корпоративного духа у сотрудников. Для закрытой политики характерен прием новичков в основном на низовые должности, а должности более высокого уровня замещаются из числа сотрудников организации. При этом требуются высокие затраты на переобучение специалистов, активизацию их творческих способностей. Закрытая кадровая политика существует в условиях нехватки рабочей силы, например, в узконаправленных организациях, в условиях дефицита необходимых специалистов.

Формирование кадровой политики и содержание ее основных направлений

Процесс формирования кадровой политики состоит из нескольких последовательных шагов. Сначала определяются цели и задачи работы с персоналом в соответствии со стратегией организации. Затем выделяются те направления кадровой работы, которые наиболее важны для достижения поставленных целей. Далее необходимо выбрать основные формы и методы управления персоналом, разработать инструменты кадрового планирования. После этого составляется план кадровых мероприятий, проводится оценка финансовых ресурсов для реализации каждого из них. Заключительный этап формирования кадровой политики предусматривает назначение ответственных исполнителей, установку сроков проведения, а также разработку критериев оценки запланированных мероприятий.

Определенная, четко выраженная и понятная стратегия развития организации помогает очертить круг задач, которые нужно решать в рамках кадровой политики, обозначить основные направления работы с персоналом, поддерживать и развивать те ценности, которые работают на организационную стратегию.

Основными направлениями кадровой политики обычно являются найм и отбор работников, адаптация и продвижение персонала, обучение и подготовка кадров, эффективная и объективная оценка трудового потенциала сотрудников, мотивация, социальное обеспечение.

Задача политики найма и отбора - набор сотрудников, наиболее соответствующих требованиям организации. Для этого необходимо не только определить, какой персонал нужен для выполнения той или иной работы, где его искать, каким требованиям должен отвечать кандидат, разработать методики отбора, но и сформировать положительный имидж организации как работодателя для поддержания постоянного интереса к ней со стороны соискателей. Важно понимать, что действительно подходящего кандидата можно выбрать лишь при избытке желающих занять вакантное место.

Политика адаптации позволяет сотруднику быстрее войти в должность, освоить свои обязанности, стандарты поведения, уменьшить количество возможных ошибок, а компании - сформировать свой позитивный образ и в короткий промежуток времени выйти на приемлемый уровень эффективности деятельности.

Политика профессионально-карьерного продвижения и ротации персонала дает возможность сотруднику расширять свои профессиональные знания, расти и развиваться, а также позволяет организации уменьшить расходы на подбор персонала и снизить текучесть квалифицированных кадров.

Эффективная и объективная оценка умений и способностей сотрудника позволяет оценить степень его профессиональной подготовки, определить квалификационный уровень и установить соответствие занимаемой должности, стимулирует рост квалификации и ответственности за результаты работы, развитие инициативы и деловой активности.

Мотивация - едва ли не самый главный фактор в кадровой политике, поэтому важнейшей задачей кадровых служб является формирование такого мотивационного механизма, который будет побуждать людей к эффективному труду. Как известно, есть два вида мотивации - материальная и нематериальная. Материальная мотивация имеет место, когда кроме фиксированных ежемесячных выплат сотрудник получает дополнительное вознаграждение (премию) за достижение определенных

результатов. Материальная мотивация может быть двух типов - негативная и позитивная. Если за невыполнение целевых показателей работник лишается части премии, речь идет о негативной мотивации. При позитивной мотивации, наоборот, предлагается дополнительное вознаграждение за выполнение особо важных заданий, большого объема работ, проявленную инициативу, активность и т. п.

К инструментам нематериальной мотивации относятся дополнительные компенсации и преимущества для работника, так называемый социальный пакет (сюда не относятся социальные гарантии и компенсации, установленные трудовым и иным законодательством). Вариантов нематериального стимулирования достаточно много, и с учетом пожеланий работников, специфики деятельности, качественного и количественного состава персонала, финансовых возможностей организации можно выбрать именно те, которые вызовут у сотрудников желание интенсивно и результативно работать именно в этой организации.

Конкретное содержание кадровой политики определяется рамками, заданными стратегией, которую руководство вырабатывает в соответствии с заявленной миссией организации. При этом как для коммерческих, так и для некоммерческих организаций управление людьми становится одной из наиболее значимых стратегических функций управления.

Раздел 2. Основы кадрового планирования

Тема 2.1 Маркетинг персонала

Термин маркетинг персонала подразумевает определенный вид деятельности кадровых служб организаций, направленный на исследование потребности в квалифицированном персонале, разработку комплекса мер для удовлетворения данных потребностей. Можно сколько угодно долго совершенствовать качество продукции, технологию производства... но не стоит забывать и непосредственно о людях, работающих в компании.

Современный бизнес постепенно переходит с языка прибыли на язык стоимости. В управлении человеческие ресурсы – самый обременительный из всех активов. Они разнообразны и непредсказуемы, капризны и ненадежны.

Именно человек – единственный элемент, обладающий способностью производить стоимость. Бизнес говорит, что человеческий ресурс – самый главный и самый сложный ресурс в управлении.

Системы, стандарты как правила работы персонала для реализации задач и достижения целей очень быстро устаревают. Жизнь показывает, что долгосрочным направлением и ориентиром является идеология и философия компании. Основная задача HR-службы, ее сущность – внедрение и систематическое поддержание побеждающей и созидающей идеологии компании в жизнь.

Принципы управления

Сущность и принципы маркетинга персонала можно рассматривать как в широком, так и в узком, специфическом смысле. Маркетинг персонала работает в нескольких ключевых направлениях:

- оперативный уровень управления (основной акцент на кадровой работе);
- управление на тактическом уровне (основной акцент на управлении персоналом);
- уровень стратегический (акцент на управлении человеческими ресурсами);
- политический уровень управления корпорацией – разработка и контроль выполнения кадровой политики.

Управлением человеческими ресурсами как профессиональной деятельностью занимается кадровый менеджмент, который придерживается следующих принципов:

Первый принцип маркетинга персонала (как понятие в широком смысле) подразумевает определенную философию и стратегию управления человеческими ресурсами, рассматривая персонал в роли внешних и внутренних клиентов организации. **По данному принципу преследуется цель «продажи» организации своим собственным сотрудникам.**

Следующий принцип (в более узком смысле – маркетинг персонала организации) подразумевает особое направление HR-службы. **Это непосредственно выявление, исследование, анализ и покрытие потребности предприятия в кадрах.**

Сущность стратегии управления человеческими ресурсами – это общий план, в соответствии с которым компания проводит свою деятельность. От нее зависит характер экономической деятельности, а также ее реакция на действие рыночных сил, таких как конкуренция и состояние экономики. Это определение эффективно накладывается как на деятельность компании, ее стратегическую цель, так и на деятельность каждого ее структурного подразделения.

Стратегия базируется, прежде всего, на миссии и ценностях компании. Миссия компании и неизменна, а вот ценности пересматриваются и меняются для повышения эффективности деятельности компании. Цель, сущность и выбранная стратегия должны соответствовать миссии

компании, в противном случае – деятельность компании разбалансирована и эффективность ее намного ниже, чем позволяет ее потенциал и ресурс.

Привлечение персонала

Можно рассматривать персонал в контексте обсуждаемого вопроса с двух позиций:

- в качестве товара с акцентом на потребительских качествах,
- как покупателя, который приобретает в обмен на свой труд рабочее место.

Принимая это во внимание, стоит отметить, что виды маркетинга персонала делятся на внутренний и внешний.

Внешний маркетинг означает привлечение персонала согласно его способностям. При этом цель подбора персонала зависит от внешнего профиля предприятия. Для того, чтобы потенциальных работников сделать целевыми, организацию представляют для соискателей в самом привлекательном виде.

Внутренний маркетинг персонала подразумевает возможность занятия работником лучшего рабочего места, лучшей позиции, для чего проводится выбор только пригодного персонала путем опросов, собеседований и прочих мероприятий. Данный вид маркетинга сосредоточен на уже работающих сотрудниках.

Неотъемлемой частью такого **понятия как маркетинг** персонала является кадровая политика в области набора рабочей силы. Кадровая политика – совокупность корпоративных правил, принципов и традиций относительно основных элементов системы управления HR.

Она включает в себя:

- Технологии привлечения, или **позиционирование компании на рынке** труда: миссия и стратегические цели компании, особенности корпоративной культуры, система оплаты труда, связь оплаты труда и результатов деятельности, социальный пакет и др.
- Технологии поиска: рекрутмент, массовый рекрутмент, executive search; внутренний подбор, привлечение внешних провайдеров услуг; **способы информирования** потенциальных кандидатов (печатные «работные» СМИ, «работные» сайты, листовки и пр.).

Усовершенствование технологии поиска кандидатов предполагает расширение источников информирования о вакансиях. В настоящее время традиционных источников информирования (СМИ, Интернет, ярмарки вакансий, выставки и конференции, биржи труда, вузы и техникумы) оказывается недостаточно.

Тема 2.2 Сущность и содержание кадрового планирования

Сущность кадрового планирования заключается в предоставлении людям рабочих мест в нужный момент времени и необходимом количестве в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями производства. Рабочие места с точки зрения производительности и мотивации должны позволить работающим оптимальным образом развивать свои способности, повышать эффективность труда, отвечать требованиям создания достойных условий труда и обеспечения занятости.

Кадровое планирование отвечает на следующие вопросы:

- сколько работников, какой квалификации и где они будут работать?
- каким образом можно привлечь нужный и сократить излишний персонал без нанесения социального ущерба?
- как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями?
- каким образом обеспечить развитие кадров для выполнения работ, требующих новой, более высокой квалификации, и поддержание их знаний в соответствии с запросами производства?
- каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия?

Кадровое планирование в организации включает кадровые стратегии, цели задачи, мероприятия.

Кадровыми стратегиями в области планирования могут быть:

- разработка основ будущей кадровой политики организации;
- создание возможности должностного или профессионального продвижения работников;
- обеспечение развития кадров для выполнения работ новой квалификации и адаптации их знаний к изменяющимся условиям производства.

Кадровая цель – это определение конкретных результатов организации и каждого работника, вытекающих из кадровой стратегии. Задача кадрового целеполагания состоит в достижении максимального сближения целей организации и индивидуальных целей работающих. Цели должны планироваться систематически. При этом необходимо учитывать правовые нормы, а также исходные принципы кадровой политики организации.

В планировании кадровых задач входит обеспечение организации в нужное время, в нужном месте, в нужном количестве и соответствующей квалификацией таким персоналом, который необходим для достижения целей.

Кадровые мероприятия предполагают разработку плана для реализации конкретных целей и задач организации и каждого работника, а также определение затрат на реализацию плана кадровых мероприятий.

Кадровое планирование имеет много измерений. По времени оно классифицируется на: долгосрочное, краткосрочное и среднесрочное. По степени охвата планирование делится на: стратегическое, тактическое и оперативное. Каждый из этих видов планирования имеет свои цели, мероприятия и потенциалы по группам функций каждой подсистемы системы управления персоналом.

При стратегическом планировании речь идет о проблемно-ориентированном, долгосрочном планировании (на период от трех до десяти лет). Стратегическое планирование ориентировано в первую очередь на определенные проблемы. Оно в большей степени от внешних факторов (экономического, технологического, социального развития). В стратегическое планирование должна включаться информация о технической политике организации и долгосрочной производственной программе.

Под тактическим планированием можно понимать среднеориентированный перенос кадровых стратегий на конкретные проблемы управления персоналом (сроками от одного года до трех). Оно должно строго ориентироваться на цели, поставленные стратегическим кадровым планированием. Кадровые программы часто составляются и в соответствии с кадровой политикой организации, реализуются средним руководящим звеном организации, например руководителем отдела кадров. В тактическом плане по сравнению со стратегическим кадровым планированием значительно детальнее дифференцируются фиксируются подробности кадровых мероприятий.

Оперативное кадровое планирование может быть охарактеризовано как краткосрочное (сроком до одного года), ориентированное на достижение отдельных оперативных целей. Оперативный план содержит точно обозначенные цели и конкретные мероприятия, направленные на достижение этих целей, в также выделяемые материальные средства с указанием их вида, количества и времени. Оперативные планы отличаются детальной проработкой подробностей, поэтому они лучше поддаются контролю, чем глобальные стратегические планы.

Тема 2.3 Методы кадрового планирования

В современной практике используются различные методы кадрового планирования, от самых простых до сложных многофакторных моделей. Наиболее простым и часто употребляемым методом является экстраполяция - перенесение сегодняшней кадровой ситуации в будущее. Привлекательность метода экстраполяции состоит в его общедоступности, а ограниченность - в невозможности учесть изменения в развитии организации и внешней среды. Поэтому метод подходит для краткосрочного планирования и для организаций со стабильной структурой и действующих в стабильной обстановке.

Метод скорректированной экстраполяции позволяет учесть изменения в численности и в профессионально-квалификационной структуре в связи, например, с изменением целей, задач, возрастанием объемов и масштабов деятельности, а также ряда других факторов.

Метод экспертных оценок основывается на использовании мнений экспертов для определения потребностей в кадрах. Такими экспертами являются, прежде всего, руководители подразделений, а также специалисты кадровой службы. Они занимаются сбором и обработкой заявок, мнений, оценок экспертов. Для этого используются различные методы - групповое обсуждение, письменный обзор (каждому руководителю предлагается ответить на вопросник, подготовленный кадровой службой), метод Дельфи. Последний представляет собой письменный диалог между кадровой службой и группой экспертов. Кадровая служба разрабатывает вопросник по поводу потребностей в персонале и направляет его экспертам, затем обрабатывает их ответы и возвращает обобщенные результаты экспертам вместе с вопросами. Эта процедура повторяется до тех пор, пока эксперты не достигнут согласия при определении потребности в кадрах. Недостатки метода экспертных оценок связаны с трудоемкостью процесса сбора и обработки информации, а также с субъективностью суждений экспертов.

Для определения количественной потребности в персонале используют следующие методы:

1. Метод, основанный на учете времени, необходимого для выполнения работ (численность рабочих определяется из произведения коэффициента пересчета явочной численности в списочную на дробь, в числителе которой время, необходимое для выполнения производственной программы, а в знаменателе полезный фонд времени одного рабочего).
2. Расчет численности персонала на основе данных о трудоемкости рабочего процесса
3. Метод расчета по нормам обслуживания.
4. Метод расчета по рабочим местам и нормативам численности (где норматив численности определяется из дроби, в числителе которой объем работы, а в знаменателе норма обслуживания).
5. Статистические методы, позволяющие увязать потребность в персонале с объемами производства, трудоемкостью работ и др.
6. Методы экспертных оценок: простая экспертная оценка (когда потребность в персонале оценивается руководителем соответствующей службы) и расширенная экспертная оценка (когда потребность в персонале оценивается группой экспертов).

Для определения качественной потребности в персонале используются такие подходы, как:

1. Профессионально-квалификационное деление работ на основе производственно-технологической документации.
2. Анализ положений об отделах, должностные инструкции и описание рабочих мест.
3. Штатное расписание.
4. Анализ документации, определяющей профессионально-квалификационный состав исполнителей для выполнения конкретных видов работ.

Комплексное решение дают компьютерные модели, представляющие собой наборы математических формул, позволяющих одновременно использовать методы экстраполяции, экспертных оценок, а также информацию о динамике факторов, влияющих на потребности организации в персонале. Ограничивает применение этого метода необходимость специальных навыков для его использования.

Потребность и готовность к введению систематического кадрового планирования возрастает по мере увеличения размеров и сложности задач, встающих перед организацией. Кадровое планирование эффективно, когда оно интегрировано в общий процесс планирования деятельности организации.

4.3. Лабораторные работы

Учебным планом не предусмотрено.

4.4. Практические занятия

<i>№ п/п</i>	<i>Номер раздела дисциплины</i>	<i>Наименование практических занятий</i>	<i>Объем (час.)</i>	<i>Вид занятия в интерактивной, активной, инновационной формах, (час.)</i>
1	1.	Кадровая политика организации	1	Работа в малой группе (0,5 часа)
2	2.	Процесс работы по обеспечению фирмы персоналом	2	Работа в малой группе (0,5 часа)
3		Планирование формирования кадрового резерва и работы с ним в организации	2	Работа в малой группе (1 час)
4		Планирование системы развития персонала	2	Работа в малой группе (1 час)
5		Планируемое формирование корпоративной культуры	3	Работа в малой группе (2 часа)
6		Определение техники руководства как тактического уровня кадрового планирования в организации	4	Работа в малой группе (1 час)
7		Иерархия потребностей персонала	2	Работа в малой группе (1 час)
8		Ситуационные задачи для анализа	2	Работа в малой группе (1 час)
ИТОГО			18	8

4.5. Контрольные мероприятия: курсовой проект (курсовая работа), контрольная работа, РГР, реферат

Учебным планом не предусмотрено.

5. МАТРИЦА СООТНЕСЕНИЯ РАЗДЕЛОВ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ К ФОРМИРУЕМЫМ В НИХ КОМПЕТЕНЦИЯМ И ОЦЕНКЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

<i>№, наименование разделов дисциплины</i>	<i>Компетенции</i>	<i>Кол-во часов</i>	<i>Компетенции</i>				<i>Σ комп.</i>	<i>t_{ср} час</i>	<i>Вид учебных занятий</i>	<i>Оценка результатов</i>
			<i>ПК</i>			<i>ОПК</i>				
			<i>2</i>	<i>4</i>	<i>20</i>	<i>8</i>				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1. Основы кадровой политики		30		+		+	2	30	Лк, ПЗ, СР	зачет
2. Основы кадрового планирования		42	+		+		2	42	Лк, ПЗ, СР	зачет
<i>всего часов</i>		72	42	30	42	30	4	24		

6. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

1. Знаменский Д. Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации: учебник для бакалавриата и магистратуры / Знаменский Д. Ю., Н. А. Омельченко - Москва: Юрайт, 2016. – 365 с.

7. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

№	Наименование издания	Вид занятия	Количество экземпляров в библиотеке, шт.	Обеспеченность, (экз./ чел.)
1	2	3	4	5
Основная литература				
1.	Черепанов, В.В. Основы государственной службы и кадровой политики : учебник / В.В. Черепанов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 679 с. http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=116626	Лк, ПЗ, СР	1 ЭУ	1
2.	Янкович, Ш.А. Делопроизводство в кадровой службе : учебник / Ш.А. Янкович. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 161 с. http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=119021	Лк, ПЗ, СР	1 ЭУ	1
3.	Рогожин, М.Ю. Организация кадровой работы предприятия : учебно-практическое пособие / М.Ю. Рогожин. - М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2014. - 240 с. http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=253710	Лк, ПЗ, СР	1 ЭУ	1
4.	Алавердов, А.Р. Управление человеческими ресурсами организации : учебник / А.Р. Алавердов. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : Университет «Синергия», 2017. - 681 с. : ил., табл. - (Университетская серия). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4257-0269-2 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455415	Лк, ПЗ, СР	ЭР	ЭР
Дополнительная литература				
5.	Аликаев, О.А. Кадровая политика / О.А. Аликаев. - М. : Лаборатория книги, 2011. - 106 с. http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=141261	Лк, ПЗ, СР	1 ЭУ	1
6.	Лукаш, Ю.А. Эффективная кадровая политика как составляющая обеспечения безопасности и развития бизнеса : учебное пособие / Ю.А. Лукаш. - М. : Флинта, 2012. - 201 с. http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115070	Лк, ПЗ, СР	1 ЭУ	1
7.	Шестакова, Е.В. Планирование кадров : учебное пособие / Е.В. Шестакова - Оренбург : ОГУ, 2013. - 169 с. http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=270268	Лк, ПЗ, СР	1 ЭУ	1

8. ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ» НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1. Электронный каталог библиотеки БрГУ
http://irbis.brstu.ru/CGI/irbis64r_13/cgiirbis_64.exe?C21COM=F&I21DBN=BOOK&P21DBN=BOOK&LNG=
2. Электронная библиотека БрГУ <http://ecat.brstu.ru/catalog>
3. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека online»
<http://biblioclub.ru>
4. Электронно-библиотечная система «Издательство «Лань» <http://e.lanbook.com>
5. Информационная система "Единое окно доступа к образовательным ресурсам"
<http://window.edu.ru>
6. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU <http://elibrary.ru>
7. Университетская информационная система РОССИЯ (УИС РОССИЯ)
<http://budgetrf.ru/welcome>

9. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Изучение курса «Основы кадровой политики и кадрового планирования» предполагает равномерный режим работы и ритмичный ее характер.

Так, проработка лекционного материала осуществляется в течение семестра. При этом осуществляется написание конспекта лекций, изучение основных терминов. В ходе выполнения практических заданий производится обобщение, систематизация, углубление и конкретизация полученных теоретических знаний, выработка способности и готовности их использования на практике. При подготовке к ним необходима проработка основной и дополнительной литературы, терминов, сведений, являющихся основополагающими в теме/разделе, а также выполнение заданий, необходимых для участия в интерактивной, активной и инновационных формах обучения по исследуемым вопросам.

Другой частью самостоятельной работы обучающихся является подготовка к зачету. При этом необходимо ориентироваться на конспекты лекций, рекомендуемую литературу и использовать ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».

9.1. Методические указания для обучающихся по выполнению практических работ

Практическое занятие №1 **Кадровая политика организации**

Цель работы: закрепление теоретических знаний по кадровой политике организации

Задание:

Ознакомиться с материалом и выполнить задание:

1. Сформулируйте миссию и девиз организации.
2. Назовите конкретные цели, отражающие миссию (технологические, организационные, кадровые, во взаимодействии с другими организациями).
3. Охарактеризуйте возможных партнеров организации.
4. Опишите желаемого сотрудника организации.
5. Сформулируйте основные корпоративные правила:
 - в области отбора, обучения и продвижения персонала,
 - в области стимулирования труда.

6. Предложите программу кадровых мероприятий.

Ситуация для анализа

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

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

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

Политика управления трудовыми ресурсами. Кадровые службы Холдинг "Наука Т" имеют высокий статус и обладают широкими полномочиями при принятии решений в отношении персонала, а также при решении общих вопросов, связанных с развитием бизнеса. Корпорация верит в необходимость такой организационной структуры и климата, в основе которых уважение к достоинству людей, к ценности индивида, поощрение инициативы и раскрытие творческого потенциала, предоставление равных возможностей для развития и вознаграждения по труду. Работники называются главным ресурсом корпорации.

Характерная черта корпорации — тесная увязка инновационных стратегий и политики управления человеческими ресурсами. Для корпоративного менеджмента центральной проблемой является активизация новаторской деятельности персонала. Разработаны особые мероприятия по поддержке процессов выдвижения инноваций, стимулирования творческого поиска, вознаграждения новаторов.

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

В центре управления человеческими ресурсами — эффективный механизм стимулирования персонала. Вся система стимулирования организована по программному принципу. Из общего числа программ стимулирования (637) на научно-исследовательский персонал ориентировано 303, на сбытовой — 208, на административно-управленческий — 79 программ. Остальные носят "сквозной" характер. Социальные программы направлены на поддержку профессионального роста, организацию досуга и участие в общественных делах.

В компании сложился эффективный механизм подготовки и повышения квалификации персонала. Через внутрифирменную систему подготовки кадров Холдинг "Наука Т" ежегодно проходит около 15 тыс. человек. Процесс обучения представляет собой последовательность звеньев общей цепочки: "аккумуляция опыта — поддержка учащихся и вознаграждение за успехи — установление обратной связи с преподавателем — обеспечение вовлеченности работников — интеграция их усилий". Для этого Холдинг "Наука Т" использует не только свои кадры, активно привлекаются внешние консультанты, известные специалисты, профессора университетов, приглашаются менеджеры других компаний, организуются "круглые столы" и дискуссии. Окончившим продолжительные курсы выдаются сертификаты и дипломы, имеющие признание на национальном уровне. Работники фирмы, учащиеся в колледжах и университетах, получают поддержку со стороны

фирмы. При успешной сдаче экзаменов корпорация возмещает стоимость обучения.

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

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

Порядок выполнения:

1. Изучить справочную информацию;
2. Ответить на вопросы;
6. Оформить отчет.

Форма отчетности:

Письменный отчет, который содержит:

1. Титульный лист, на котором обязательно должны быть указаны название и номер практического задания, Ф.И.О. студента;
2. Цель работы;
3. Содержание работы;
4. Задание на практическое занятие;
5. Протокол выполнения задания;
6. Вывод.

Задания для самостоятельной работы:

1. Повторение теоретического материала;
2. Самостоятельная работа над пройденным материалом

Рекомендации по выполнению заданий и подготовке к практическому занятию

1. Предварительное ознакомление с методическим материалом по дисциплине;
2. Изучение лекционного материала по теме, чтение учебной и методической литературы.

Основная литература

[1, 2, 3] – согласно таблице раздела 7.

Дополнительная литература

[4-8] – согласно таблице раздела 7.

Контрольные вопросы для самопроверки:

1. Кадровая политика на разных уровнях управления организацией.
2. Принципы разработки кадровой политики.

Практическое занятие №2

Процесс работы по обеспечению фирмы персоналом

Цель работы: закрепление теоретических знаний по обеспечению фирмы персоналом

Задание:

1. Объясните, какие факторы влияют на формирование потребности фирмы в персонале.

2. Объясните, что такое «оболочечная» фирма?
3. Сформулируйте, как строится работа по планированию потребности в персонале.
4. Проанализируйте, какую роль в работе по планированию персонала играет текучесть.
5. Назовите этапы найма работников и раскройте содержание каждого из них.
6. Определите содержание работы по отбору персонала.
7. Проанализируйте работу по подготовке персонала в фирме.
8. Раскройте содержание различных форм подготовки персонала.
9. Опишите работу по планированию и организации карьеры работников.
10. Охарактеризуйте внутрифирменный рынок труда.
11. Определите, что такое высвобождение персонала и почему высвобождение не следует сводить к увольнению?
12. Назовите способы высвобождения персонала.
13. Рассчитайте уровень текучести персонала фирмы.

Порядок выполнения:

1. Изучить справочную информацию;
2. Выполнить задание;
6. Оформить отчет.

Форма отчетности:

Письменный отчет, который содержит:

1. Титульный лист, на котором обязательно должны быть указаны название и номер практического задания, Ф.И.О. студента;
2. Цель работы;
3. Содержание работы;
4. Задание на практическое занятие;
5. Протокол выполнения задания;
6. Вывод.

Задания для самостоятельной работы:

1. Повторение теоретического материала;
2. Самостоятельная работа над пройденным материалом

Рекомендации по выполнению заданий и подготовке к практическому занятию

1. Предварительное ознакомление с методическим материалом по дисциплине;
2. Изучение лекционного материала по теме, чтение учебной и методической литературы.

Основная литература

[1, 2, 3] – согласно таблице раздела 7.

Дополнительная литература

[4-8] – согласно таблице раздела 7.

Практическое занятие №3

Планирование формирования кадрового резерва и работы с ним в организации

Цель работы: закрепление теоретических знаний по формированию кадрового резерва

Задание:

1. Создайте свой вариант формирования кадрового резерва, можно использовать следующие критерии отбора:
 - возраст
 - образование
 - опыт работы в компании на базовой должности

- результаты профессиональной деятельности
- стремление кандидата к самосовершенствованию, развитию своей карьеры
- др.

Порядок выполнения:

1. Изучить справочную информацию;
2. Выполнить задание;
6. Оформить отчет.

Форма отчетности:

Письменный отчет, который содержит:

1. Титульный лист, на котором обязательно должны быть указаны название и номер практического задания, Ф.И.О. студента;
2. Цель работы;
3. Содержание работы;
4. Задание на практическое занятие;
5. Протокол выполнения задания;
6. Вывод.

Задания для самостоятельной работы:

1. Повторение теоретического материала;
2. Самостоятельная работа над пройденным материалом

Рекомендации по выполнению заданий и подготовке к практическому занятию

1. Предварительное ознакомление с методическим материалом по дисциплине;
2. Изучение лекционного материала по теме, чтение учебной и методической литературы.

Основная литература

[1, 2, 3] – согласно таблице раздела 7.

Дополнительная литература

[4-8] – согласно таблице раздела 7.

Контрольные вопросы для самопроверки:

1. Основные задачи, решаемые в процессе подготовки резервистов
2. Принципы разработки кадрового резерва.

Практическое занятие №4

Планирование системы развития персонала

Цель работы: закрепление теоретических знаний по планированию системы развития персонала.

Задание:

1. Составить план развития персонала. Определить как можно больше мероприятий различных направлений развития персонала для реально существующей или спроектированной организации. Мероприятия профессионального направления развития должны быть названы с учетом знаний, умений и навыков, необходимых для различных категорий персонала рассматриваемой организации.
2. Составить планы внутрикорпоративного обучения для следующих курсов:
 - семинары по повышению компьютерной грамотности;
 - тренинг коммуникативных навыков;
 - тренинг управленческих навыков.
3. Определить цели и критерии успешности обучения, а также контингент обучаемых.

Составить примерную программу обучения, в рамках которой определить, какие методы и технологии обучения следует использовать в каждом конкретном случае. Продумать методы мотивации сотрудников на обучение, а также критерии и методы оценки социальной и экономической эффективности обучения.

4. Определить ресурсы, необходимые для обучения сотрудников (время, деньги, территория). Составить бюджет программы развития персонала.

Порядок выполнения:

1. Изучить справочную информацию;
2. Выполнить задание;
6. Оформить отчет.

Форма отчетности:

Письменный отчет, который содержит:

1. Титульный лист, на котором обязательно должны быть указаны название и номер практического задания, Ф.И.О. студента;
2. Цель работы;
3. Содержание работы;
4. Задание на практическое занятие;
5. Протокол выполнения задания;
6. Вывод.

Задания для самостоятельной работы:

1. Повторение теоретического материала;
2. Самостоятельная работа над пройденным материалом

Рекомендации по выполнению заданий и подготовке к практическому занятию

1. Предварительное ознакомление с методическим материалом по дисциплине;
2. Изучение лекционного материала по теме, чтение учебной и методической литературы.

Основная литература

[1, 2, 3] – согласно таблице раздела 7.

Дополнительная литература

[4-8] – согласно таблице раздела 7.

Контрольные вопросы для самопроверки:

1. Цели и задачи кадрового планирования.
2. Принципы разработки кадрового резерва.

Практическое занятие №5

Планируемое формирование корпоративной культуры

Цель работы: закрепление теоретических знаний по формированию корпоративной культуры

Задание:

1. Создать Корпоративный Кодекс для реально существующей или спроектированной организации. Описать краткую историю создания и развития компании, определить ее миссию и цели. Сформулировать основные ценности и принципы организации. Зафиксировать ответственность, этические нормы и правила.
2. Сделать презентацию созданного Корпоративного Кодекса. Желательно, чтобы все его составляющие были преподнесены в рамках единой концепции.
3. Определить тип корпоративной культуры организаций в наборе кейсов по теме.
4. Изучив характеристики бюрократического, органического, предпринимательского и

партиципативного типов корпоративной культуры, выделить особенности планирования и реализации функций управления персоналом в организациях разных типов.

Порядок выполнения:

1. Изучить справочную информацию;
2. Выполнить задание;
6. Оформить отчет.

Форма отчетности:

Письменный отчет, который содержит:

1. Титульный лист, на котором обязательно должны быть указаны название и номер практического задания, Ф.И.О. студента;
2. Цель работы;
3. Содержание работы;
4. Задание на практическое занятие;
5. Протокол выполнения задания;
6. Вывод.

Задания для самостоятельной работы:

1. Повторение теоретического материала;
2. Самостоятельная работа над пройденным материалом

Рекомендации по выполнению заданий и подготовке к практическому занятию

1. Предварительное ознакомление с методическим материалом по дисциплине;
2. Изучение лекционного материала по теме, чтение учебной и методической литературы.

Основная литература

[1, 2, 3] – согласно таблице раздела 7.

Дополнительная литература

[4-8] – согласно таблице раздела 7.

Контрольные вопросы для самопроверки:

1. Что такое корпоративный кодекс?
2. Типы корпоративной культуры.

Практическое занятие №6

Определение техники руководства как тактического уровня кадрового планирования в организации

Цель работы: закрепление теоретических знаний по технике руководства как тактического уровня кадрового планирования

Задание:

1. Определить технику руководства, которая задает стандарты деятельности руководителя и подчиненных в наборе кейсов по теме.
2. Определить технику руководства на примере реально существующей организации.
3. Проанализировать достоинства и недостатки различных техник руководства.
4. Проанализировать, каким образом можно спланировать технику руководства в организации. Проанализировать влияние техники руководства на кадровое планирование в организации.

Порядок выполнения:

1. Изучить справочную информацию;
2. Выполнить задание;

6. Оформить отчет.

Форма отчетности:

Письменный отчет, который содержит:

1. Титульный лист, на котором обязательно должны быть указаны название и номер практического задания, Ф.И.О. студента;
2. Цель работы;
3. Содержание работы;
4. Задание на практическое занятие;
5. Протокол выполнения задания;
6. Вывод.

Задания для самостоятельной работы:

1. Повторение теоретического материала;
2. Самостоятельная работа над пройденным материалом

Рекомендации по выполнению заданий и подготовке к практическому занятию

1. Предварительное ознакомление с методическим материалом по дисциплине;
2. Изучение лекционного материала по теме, чтение учебной и методической литературы.

Основная литература

[1, 2, 3] – согласно таблице раздела 7.

Дополнительная литература

[4-8] – согласно таблице раздела 7.

Контрольные вопросы для самопроверки:

1. Достоинства и недостатки различных техник руководства
2. Влияние техники руководства на кадровое планирование в организации.

Практическое занятие №7
Иерархия потребностей персонала

Цель работы: определение иерархии потребности персонала

Задание:

1. Постройте иерархию потребностей для этих сотрудников, то есть расположите потребности из предлагаемого списка так, чтобы самая важная, ведущая для данного сотрудника потребность оказалась на первом месте, вторая по значимости – на втором и т.д.

- Материальные потребности
- Потребность в безопасности/гарантии занятости
- Социальные потребности
- Потребность в справедливой оценке собственного вклада
- Потребность в развитии и самореализации.

Николай Иванович	Алексей	Оксана
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.
4.	4.	4.
5.	5.	5.

Задание № 2 к ситуации:

Предположим, что временные трудности не позволяют вам обеспечить вашим сотрудникам такой уровень оплаты труда, на который они рассчитывали.

Что, по вашему мнению, может компенсировать недостаточный уровень оплаты труда для Николая Ивановича, для Алексея и Оксаны? Выберите из списка те возможности, которые позволят лучше всего сделать это, учитывая при этом значимость разных мотивов для разных людей, то есть на первом месте должен оказаться самый значимый фактор, на втором – второй по значимости и т.д.

- Хорошие условия труда
- Развитие профессиональной карьеры
- Хороший климат в коллективе
- Гибкий график работы
- Хорошие взаимоотношения с руководством
- Гарантии занятости
- Интересная работа
- Возможности для проявления инициативы и самостоятельности
- Справедливая оценка трудового вклада
- Возможности для обучения и профессионального развития
- Стабильность в работе
- Уверенность в завтрашнем дне
- Признание со стороны коллег и руководства

Николай Иванович	Алексей	Оксана

Порядок выполнения:

1. Изучить справочную информацию;
2. Выполнить задание;
6. Оформить отчет.

Форма отчетности:

Письменный отчет, который содержит:

1. Титульный лист, на котором обязательно должны быть указаны название и номер практического задания, Ф.И.О. студента;
2. Цель работы;
3. Содержание работы;
4. Задание на практическое занятие;
5. Протокол выполнения задания;
6. Вывод.

Задания для самостоятельной работы:

1. Повторение теоретического материала;
2. Самостоятельная работа над пройденным материалом

Рекомендации по выполнению заданий и подготовке к практическому занятию

1. Предварительное ознакомление с методическим материалом по дисциплине;
2. Изучение лекционного материала по теме, чтение учебной и методической литературы.

Основная литература

[1, 2, 3] – согласно таблице раздела 7.

Дополнительная литература

[4-8] – согласно таблице раздела 7.

Практическое занятие №8

Ситуационные задачи для анализа

Цель работы: найти решение ситуационным задачам для анализа

Задание:

1. Выполнить все предложенные ситуационные задания.

ситуационные задачи:

Ситуация 1

Вас избрали на должность незначительным большинством. Вы чувствуете себя в изоляции. Какие действия Вы предпримите в данной ситуации?

Варианты ответа:

- 1) собираю общее собрание и объясняю ситуацию, излагаю свою точку зрения;
- 2) не предпринимаю никаких мер, жду, пока все уладится само собой;
- 3) используя свое положение руководителя, «изолирую» и «подавляю» несогласных;
- 4) выявляю мнения всех сотрудников и стараюсь удовлетворить требования каждого;
- 5) что-то другое (раскрыть свою точку зрения).

Ситуация 2

Бухгалтер отвечает своему начальнику на замечание, что необходимо переделать отчет: «Я уже давно работаю на этой должности и не помню случая, чтобы меня заставляли переделывать мой отчет. Вы первый, кто это сделал. Возможно, в работе есть какие-то неточности, никто от них не застрахован. Но переделывать все!..» Что руководитель должен ответить в данной ситуации?

Варианты ответа:

- 1) «Вы считаете, что несправедливо заставлять Вас устранять ошибки?»;
- 2) «Надеюсь, Вы проверили отчет перед тем, как показать его мне?»;
- 3) «Вам кажется, что Вас обвиняют за мелкие неточности?»;
- 4) «Вы считаете, что я слишком придираюсь?»;
- 5) что-то другое (обоснуйте свою точку зрения)

Ситуация 3

Вы стали руководителем эффективно функционирующего трудового коллектива. Считаете, что надо поддерживать налаженный ритм работы. Как Вы будете себя вести в дальнейшем?

Варианты ответа:

- 1) строго регламентирую работу подчиненных, осуществляю контроль;
- 2) убеждаю работников в необходимости сохранять взятый темп работы;
- 3) создаю условия для инициативы;
- 4) постоянно совещаюсь с руководителями отделов;
- 5) что-то другое (объясните свою точку зрения).

Ситуация 4

Руководитель собрал сотрудников, чтобы поставить их в известность, что через месяц их частное учебное заведение посетит комиссия. Как он должен построить свое выступление, чтобы сотрудников не лихорадило и они могли показать все достоинства своих программ и разработок?

Варианты ответа:

- 1) сказать, что это очень серьезная комиссия, и если результаты будут неудовлетворительными, то учреждение закроется, все останутся без работы;
- 2) пригрозить увольнением;
- 3) успокоить сотрудников тем, что эта комиссия для их работы никакого значения не имеет;
- 4) рассказать о целях такого контроля и расставить акценты в работе учреждения для подчиненных;
- 5) что-то другое (обоснуйте свое мнение).

Ситуация 5

Большинство сотрудников желают идти в отпуск в одно и то же время. Кто разрешит проблему?

Варианты ответа:

- 1) дать право выбора отпуска наиболее заслуженным, а остальным – что останется;
- 2) самому распределить время отпусков, исходя из задач организации (фирмы);
- 3) перепоручить разрешение этой проблемы заместителю;
- 4) собрать собрание и объяснить создавшуюся ситуацию и предложить совместно решить данную проблему (договориться или устроить жеребьевку и т. д.);
- 5) что-то другое (обоснуйте свою точку зрения).

Ситуация 6

Вы набрали новых сотрудников во вновь организованную фирму. С чего Вы начнете свою работу? Варианты ответа:

- 1) с распределения обязанностей;
- 2) с разъяснений основных задач и направлений работы фирмы;
- 3) с назначения заместителей;
- 4) с организации общего чаепития;
- 5) с чего-то другого (обоснуйте свою точку зрения).

Ситуация 7

Один из лучших специалистов в Вашем подразделении (фирме), наделенный, к сожалению, крайне неуживчивым характером, позволил себе публично весьма пренебрежительно оценить работу одного из «ветеранов» фирмы, действительно справляющегося со своими обязанностями не лучшим образом. Возмущенные сотрудники пришли к Вам с жалобой на «зазнайку». Что Вы сделаете?

Варианты ответа:

- 1) вызовете его к себе и доверительно скажете, что по существу он прав, но форме его поведение недопустимо;
- 2) вызовете его к себе и устроите «разнос», намекнув, что при повторении подобных выходов ему придется искать себе другую работу;
- 3) соберете собрание сотрудников и осудите его поведение публично;
- 4) не будете обращать внимание на такие «выпады» отдельных сотрудников;
- 5) что-то другое (обоснуйте свою точку зрения).

Порядок выполнения:

1. Изучить справочную информацию;
2. Выполнить задания;
6. Оформить отчет.

Форма отчетности:

Письменный отчет, который содержит:

1. Титульный лист, на котором обязательно должны быть указаны название и номер практического задания, Ф.И.О. студента;
2. Цель работы;
3. Содержание работы;
4. Задание на практическое занятие;
5. Протокол выполнения задания;
6. Вывод.

Задания для самостоятельной работы:

1. Повторение теоретического материала;
2. Самостоятельная работа над пройденным материалом

Рекомендации по выполнению заданий и подготовке к практическому занятию

1. Предварительное ознакомление с методическим материалом по дисциплине;
2. Изучение лекционного материала по теме, чтение учебной и методической литературы.

Основная литература

[1, 2, 3] – согласно таблице раздела 7.

Дополнительная литература

[4-8] – согласно таблице раздела 7.

10. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

1. Microsoft Windows Professional Russian
2. Microsoft Office Russian
3. Антивирусное программное обеспечение Kaspersky Security
4. Справочно-правовая система «Консультант Плюс»

11. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

<i>Вид занятия</i>	<i>Наименование аудитории</i>	<i>Перечень основного оборудования</i>	<i>№ ПЗ</i>
1	2	3	4
Лк	Лекционная аудитория (мультимедийный класс)	Интерактивная доска SMART Board 680i2/Unifl, Интерактивный планшет Wacom PL-720, Колонки Microlab Solo-7C, Ноутбук Samsung R610<NP-R610-FS08>, Телевизор плазменный Samsung 63 PS-63A756T1M	-
ПЗ	Дисплейный класс	Системный блок AMD A10-7800 Radeon R7 (12 шт.), Системный блок для слабовидящих пользователей AMD A10-7850K (1 шт.), Монитор Philips233 V5QHABP (13 шт.)	ПЗ № 1-13
кр	Читальный зал №1	Оборудование 10 ПК i5-2500/H67/4Gb(монитор TFT19 Samsung); принтер HP LaserJet P2055D	-
СР	Читальный зал №1	Оборудование 10 ПК i5-2500/H67/4Gb(монитор TFT19 Samsung); принтер HP LaserJet P2055D	-

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ
ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

1. Описание фонда оценочных средств (паспорт)

№ компетенции	Элемент компетенции	Раздел	Тема	ФОС
ОПК-8	способностью использовать нормативные правовые акты в своей профессиональной деятельности, анализировать социально-экономические проблемы и процессы в организации, находить организационно-управленческие и экономические решения, разрабатывать алгоритмы их реализации и готовностью нести ответственность за их результаты	1. Основы кадровой политики	1.1 Стратегическое управление персоналом организации 1.2. Кадровая политика организации и особенности ее формирования	Вопросы к зачету
ПК-2	знание основ кадрового планирования и контроллинга, основ маркетинга персонала, разработки и реализации стратегии привлечения персонала и умением применять их на практике	2. Основы кадрового планирования	2.1 Маркетинг персонала 2.2 Сущность и содержание кадрового планирования 2.3 Методы кадрового планирования	Вопросы к зачету
ПК-20	умение оценить эффективность аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала, владением навыками получения обратной связи по результатам текущей деловой оценки персонала			
ПК-4	знание основ	1. Основы кадровой	1.1 Стратегическое	Вопросы к

	социализации, профориентации и профессионализации персонала, принципов формирования системы трудовой адаптации персонала, разработки и внедрения программ трудовой адаптации и умение применять их на практике	политики	управление персоналом организации 1.2 Кадровая политика организации и особенности ее формирования	зачету
--	--	----------	---	--------

2. Вопросы к зачету

№ п/п	Компетенции		ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ	№ и наименование раздела
	Код	Определение		
1	2	3	4	5
	ОПК-8	способностью использовать нормативные правовые акты в своей профессиональной деятельности, анализировать социально-экономические проблемы и процессы в организации, находить организационно-управленческие и экономические решения, разрабатывать алгоритмы их реализации и готовностью нести ответственность за их результаты	1.1 Стратегическое управление персоналом организации. 1.2 Кадровая политика организации и особенности ее формирования	1. Основы кадровой политики
1.	ПК-2	знание основ кадрового планирования и контроллинга, основ маркетинга персонала, разработки и реализации стратегии привлечения персонала и умением применять их на практике	1.2 Кадровая политика организации и особенности ее формирования	2. Основы кадрового планирования
			2.2 Сущность и содержание кадрового планирования	
2.	ПК-20	умение оценить эффективность аттестации и других видов текущей деловой оценки	2.3 Методы кадрового планирования	

		персонала, владением навыками получения обратной связи по результатам текущей деловой оценки персонала		
3.	ПК-4	знание основ социализации, профориентации и профессионализации персонала, принципов формирования системы трудовой адаптации персонала, разработки и внедрения программ трудовой адаптации и умение применять их на практике	1.1 Стратегическое управление персоналом организации 1.2 Кадровая политика организации и особенности ее формирования	1. Основы кадровой политики

3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций

Показатели	Оценка	Критерии
<p>Знать: (ОПК-8)</p> <ul style="list-style-type: none"> - нормативные правовые акты по формированию кадровой политики организации (ПК-2): - основы кадрового планирования и контроллинга, основы маркетинга персонала, основы разработки и реализации стратегии привлечения персонала (ПК-4) - основы социализации, профориентации и профессионализации персонала - принципы формирования системы трудовой адаптации персонала, разработки и внедрения программ трудовой адаптации (ПК-20) - методы оценки эффективности аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала 	зачтено	<p>Оценка «зачтено» выставляется обучающемуся, если он:</p> <ul style="list-style-type: none"> - глубоко усвоил материал, исчерпывающе полно, четко и логически последовательно его излагает; - умеет уверенно применять получившие знания на практике при решении конкретных задач; - свободно и правильно обосновывает принятые решения; - использует при ответе научную терминологию; - твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, но допускает в ответе некоторые неточности.
	не зачтено	<p>Оценка «не зачтено» выставляется обучающемуся:</p> <ul style="list-style-type: none"> - если он не знает большей части основного содержания учебной программы дисциплины, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий дисциплины и не умеет использовать полученные знания при решении типовых практических задач.

<p>Уметь: (ОПК-8)</p> <ul style="list-style-type: none"> - находить организационно-управленческие и экономические решения - разрабатывать алгоритмы реализации управленческих решений и готовность нести ответственность за их результаты <p>(ПК-2):</p> <ul style="list-style-type: none"> - применять на практике знания основ кадрового планирования и контроллинга, основ маркетинга персонала, основ разработки и реализации стратегии привлечения персонала <p>(ПК-4)</p> <ul style="list-style-type: none"> - разрабатывать и внедрять программы трудовой адаптации и применять их на практике <p>(ПК-20)</p> <ul style="list-style-type: none"> - оценивать эффективность аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала <p>Владеть: (ОПК-8)</p> <ul style="list-style-type: none"> - способами анализа социально-экономических проблем и процессов в организации <p>(ПК-2):</p> <ul style="list-style-type: none"> — знанием основ кадрового планирования и контроллинга, основ маркетинга персонала, разработки и реализации стратегии привлечения персонала и умением применять их на практике <p>(ПК-4)</p> <ul style="list-style-type: none"> — знанием основ социализации, профориентации и профессионализации персонала, принципов 		
---	--	--

<p>формирования системы трудовой адаптации персонала, разработки и внедрения программ трудовой адаптации и умением применять их на практике (ПК-20 – навыками получения обратной связи по результатам текущей деловой оценки персонала</p>		
--	--	--

4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и опыта деятельности.

Дисциплина «Основы кадровой политики и кадрового планирования» направлена на ознакомление обучающихся с процессом формирования кадровой политики, стратегии управления персоналом, содержанием основных направлений и приоритетов кадровой политики организации.

Изучение дисциплины «Основы кадровой политики и кадрового планирования» предусматривает:

- лекции;
- практические занятия;
- самостоятельную работу обучающихся;
- зачет.

В ходе освоения раздела 1 «Основы кадровой политики» обучающиеся должны ознакомиться с основными элементами кадровой политики организации.

Изучение раздела 2 «Основы кадрового планирования» предполагает рассмотрение сущности и содержания кадрового планирования.

В процессе изучения дисциплины рекомендуется на первом этапе обратить внимание на понятийно-категориальный аппарат дисциплины. Овладение ключевыми понятиями является важным этапом в освоении сущности данной дисциплины.

На втором этапе целесообразно изучить основные моменты, связанные с кадровым планированием в организации.

В процессе проведения практических занятий происходит закрепление знаний, формирование навыков, необходимых для квалифицированного использования полученных знаний на практике.

Предусмотрено проведение аудиторных занятий (в виде лекций и практических занятий) в сочетании с самостоятельной работой.

Самостоятельную работу необходимо начинать с проработки конспекта лекций, обобщения, систематизации, углубления и конкретизации полученных теоретических знаний с использованием основной и дополнительной литературы, а также рекомендуемых ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».

В процессе консультации с преподавателем обучающиеся могут прояснять вопросы, вызвавшие трудности при самостоятельной работе, а также материал, имеющий отношение основам кадровой политики и кадрового планирования.

К зачету допускаются обучающиеся, выполнившие все практические задания, предусмотренные настоящей рабочей программой (перечень работ представлен в разделе 4, методические указания по выполнению заданий и их оформлению – в разделе 9.1).

АННОТАЦИЯ

рабочей программы дисциплины

Основы кадровой политики и кадрового планирования

1. Цель и задачи дисциплины

Целью освоения учебной дисциплины является формирование знаний и умений в области теоретического и практического решения общих проблем кадровой политики и кадрового планирования персонала в организациях.

Задачами дисциплины являются:

- формирование представлений о сущности стратегического управления персоналом;
- ознакомление с процессом формирования кадровой политики стратегии управления персоналом;
- овладение содержанием основных направлений и приоритетов кадровой политики организации;
- овладение содержанием деятельности по кадровому планированию в системе кадрового менеджмента организации;
- формирование умений прогнозировать и определять потребности в персонале;
- формирование умений характеризовать и анализировать кадровый потенциал организации;
- формирование умений, необходимых для процессов планирования и оптимизации структуры персонала организации.

2. Структура дисциплины

2.1 Общая трудоемкость дисциплины составляет 72 часа, 2 зачетных единицы

2.2 Основные разделы дисциплины:

- 1 – Основы кадровой политики
- 2 – Основы кадрового планирования

3. Планируемые результаты обучения (перечень компетенций)

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующей компетенции:

ОПК-8 способностью использовать нормативные правовые акты в своей профессиональной деятельности, анализировать социально-экономические проблемы и процессы в организации, находить организационно-управленческие и экономические решения, разрабатывать алгоритмы их реализации и готовностью нести ответственность за их результаты

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

ПК-4 знание основ социализации, профориентации и профессионализации персонала, принципов формирования системы трудовой адаптации персонала, разработки и внедрения программ трудовой адаптации и умение применять их на практике;

ПК-20 умение оценить эффективность аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала, владением навыками получения обратной связи по результатам текущей деловой оценки персонала

4. Вид промежуточной аттестации: зачет

*Протокол о дополнениях и изменениях в рабочей программе
на 20__-20__ учебный год*

1. В рабочую программу по дисциплине вносятся следующие дополнения:

2. В рабочую программу по дисциплине вносятся следующие изменения:

Протокол заседания кафедры № _____ от «___» _____ 20__ г.,
(разработчик)

Заведующий кафедрой _____
(подпись)

(Ф.И.О.)

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО
КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

1. Описание фонда оценочных средств (паспорт)

№ компетенции	Элемент компетенции	Раздел	Тема	ФОС
ОПК-8	способностью использовать нормативные правовые акты в своей профессиональной деятельности, анализировать социально-экономические проблемы и процессы в организации, находить организационно-управленческие и экономические решения, разрабатывать алгоритмы их реализации и готовностью нести ответственность за их результаты	1. Основы кадровой политики	1.1 Стратегическое управление персоналом организации 1.2 Кадровая политика организации и особенности ее формирования	Вопросы к зачету
ПК-2	знание основ кадрового планирования и контроллинга, основ маркетинга персонала, разработки и реализации стратегии привлечения персонала и умением применять их на практике	2. Основы кадрового планирования	2.1 Маркетинг персонала 2.2 Сущность и содержание кадрового планирования 2.3 Методы кадрового планирования	Вопросы к зачету
ПК-20	умение оценить эффективность аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала, владением навыками получения обратной связи по результатам текущей деловой оценки персонала			
ПК-4	знание основ	1. Основы кадровой	1.1 Стратегическое	Вопросы к

	социализации, профориентации и профессионализации персонала, принципов формирования системы трудовой адаптации персонала, разработки и внедрения программ трудовой адаптации и умение применять их на практике	политики	управление персоналом организации 1.2 Кадровая политика организации и особенности ее формирования	зачету
--	--	----------	---	--------

2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций

Показатели	Оценка	Критерии
<p>Знать: (ОПК-8)</p> <ul style="list-style-type: none"> - нормативные правовые акты по формированию кадровой политики организации (ПК-2): - основы кадрового планирования и контроллинга, основы маркетинга персонала, основы разработки и реализации стратегии привлечения персонала (ПК-4) - основы социализации, профориентации и профессионализации персонала - принципы формирования системы трудовой адаптации персонала, разработки и внедрения программ трудовой адаптации (ПК-20) - методы оценки эффективности аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала <p>Уметь: (ОПК-8)</p> <ul style="list-style-type: none"> - находить организационно-управленческие и экономические решения - разрабатывать алгоритмы реализации 	зачтено	<p>Оценка «зачтено» выставляется обучающемуся, если он:</p> <ul style="list-style-type: none"> - без затруднений отвечает на вопросы; - самостоятельно выполнил практическое задание; - свободно и правильно обосновывает принятые решения; - использует при ответе научную терминологию
	не зачтено	<p>Оценка «не зачтено» выставляется обучающемуся:</p> <ul style="list-style-type: none"> - если он плохо ориентируется в материале; - не самостоятельно выполнена практическое задание или с грубыми ошибками

<p>управленческих решений и готовность нести ответственность за их результаты (ПК-2):</p> <ul style="list-style-type: none"> -применять на практике знания основ кадрового планирования и контроллинга, основ маркетинга персонала, основ разработки и реализации стратегии привлечения персонала (ПК-4) - разрабатывать и внедрять программы трудовой адаптации и применять их на практике (ПК-20) - оценивать эффективность аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала <p>Владеть: (ОПК-8)</p> <ul style="list-style-type: none"> - способами анализа социально-экономических проблем и процессов в организации (ПК-2): — знанием основ кадрового планирования и контроллинга, основ маркетинга персонала, разработки и реализации стратегии привлечения персонала и умением применять их на практике (ПК-4) — знанием основ социализации, профориентации и профессионализации персонала, принципов формирования системы трудовой адаптации персонала, разработки и внедрения программ трудовой адаптации и умением применять их на практике (ПК-20) 		
---	--	--

– навыками получения обратной связи по результатам текущей деловой оценки персонала		
---	--	--

Программа составлена в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом от «14» декабря 2015 г. № 1461

для набора 2014 года: и учебным планом ФГБОУ ВО «БрГУ» для заочной формы обучения от «03» июля 2018 г. № 413

для набора 2016 года: и учебным планом ФГБОУ ВО «БрГУ» для заочной формы обучения от «25» февраля 2016 г. №129, для заочной (ускоренной) формы обучения от «25» февраля 2016 г. №129

для набора 2017 года: и учебным планом ФГБОУ ВО «БрГУ» для очной формы обучения от «06» марта 2017 г. № 125, для заочной (ускоренной) формы обучения от «14» апреля 2017 г. № 203

для набора 2018 года и учебным планом ФГБОУ ВО «БрГУ» для очной формы обучения от «12» марта 2018 г. № 130, заочной формы обучения от «12» марта 2018 г. № 130

Программу составил:

Сыгодина М.В., доцент баз.кафедры МиИТ,, к.т.н. _____

Рабочая программа рассмотрена и утверждена на заседании базовой кафедры МиИТ

от «19» декабря 2018 г., протокол № 8

И.о. заведующего базовой кафедрой МиИТ _____ Е.И. Луковникова

СОГЛАСОВАНО:

И.о. заведующего выпускающей базовой кафедрой МиИТ _____ Е.И. Луковникова

Директор библиотеки _____ Т.Ф. Сотник

Рабочая программа одобрена методической комиссией факультета ФЭиУ

от «28» декабря 2018 г., протокол № 4

Председатель методической комиссии факультета _____ Е.В. Трапезникова

СОГЛАСОВАНО:

Начальник учебно-методического управления _____ Г.П. Нежевец

Регистрационный № _____