



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И.  
Носова»



УТВЕРЖДАЮ  
Директор ИЭиУ  
Е.С. Замбрицкая

05.02.2025 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

***ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ И ПЛАНИРОВАНИЕ  
ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ***

Направление подготовки (специальность)  
38.04.03 Управление персоналом

Направленность (профиль/специализация) программы  
Цифровой HR и организационное развитие

Уровень высшего образования - магистратура

Форма обучения  
заочная

Институт/ факультет	Институт экономики и управления
Кафедра	Менеджмента и государственного управления
Курс	1

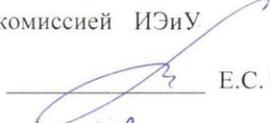
Магнитогорск  
2025 год

Рабочая программа составлена на основе ФГОС ВО - магистратура по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом (приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 958)

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры  
Менеджмента и государственного управления  
15.01.2025, протокол № 5

Зав. кафедрой  О.Л. Назарова

Рабочая программа одобрена методической комиссией ИЭиУ  
05.02.2025 г. протокол № 3

Председатель  Е.С. Замбржицкая

Рабочая программа составлена:  
доцент кафедры МиГУ, канд. пед. наук

 О.В. Ибрагимова

Рецензент:

начальник отдела кадров ОАО «ММК-МЕТИЗ»

 Д.А. Попов

## Лист актуализации рабочей программы

---

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2026 - 2027 учебном году на заседании кафедры Менеджмента и государственного управления

Протокол от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ О.Л. Назарова

---

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2027 - 2028 учебном году на заседании кафедры Менеджмента и государственного управления

Протокол от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ О.Л. Назарова

---

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2028 - 2029 учебном году на заседании кафедры Менеджмента и государственного управления

Протокол от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ О.Л. Назарова

### 1 Цели освоения дисциплины (модуля)

сформировать у магистранта комплекс знаний, умений и навыков, позволяющих ему в будущей профессиональной деятельности разрабатывать корпоративную кадровую политику с учетом требований государственной кадровой политики; систему организационной культуры в контексте кадровой политики организации;

### 2 Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина Формирование кадровой политики и планирование персонала организации входит в обязательную часть учебного плана образовательной программы.

Для изучения дисциплины необходимы знания (умения, владения), сформированные в результате изучения дисциплин/ практик:

Экономика труда

Система управления персоналом организации

Маркетинг рынка труда и бенчмаркинг

Деловая карьера

Знания (умения, владения), полученные при изучении данной дисциплины будут необходимы для изучения дисциплин/практик:

Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена

Производственная - преддипломная практика

### 3 Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины (модуля) и планируемые результаты обучения

В результате освоения дисциплины (модуля) «Формирование кадровой политики и планирование персонала организации» обучающийся должен обладать следующими компетенциями:

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции
ОПК-1	Способен применять при решении профессиональных задач знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической, психологической теорий и права, обобщать и критически оценивать существующие передовые практики и результаты научных исследований по управлению персоналом и в смежных областях;
ОПК-1.1	Знает на продвинутом уровне российское и международное трудовое законодательство, правоприменительную практику в части работы с персоналом и применяет правовые нормы для решения профессиональных задач
ОПК-1.2	Обобщает и критически оценивает существующие передовые практики в управлении человеческими ресурсами для решения задач оперативного и стратегического управления персоналом организации
ОПК-1.3	Знает экономические, организационные, управленческие, социологические и психологические теории и методы этих наук для использования в профессиональной деятельности; анализирует и критически оценивает результаты научных исследований в области управления персоналом и смежных областях
ОПК-3	Способен разрабатывать и обеспечивать реализацию стратегии, политик и технологий управления персоналом организации в динамичной среде и оценивать их социальную и экономическую эффективность;
ОПК-3.1	Знает теоретические, методологические и правовые основы разработки и реализации стратегий, политик и технологий в области управления человеческими ресурсами в динамичной среде

ОПК-3.2	Анализирует и структурирует успешные корпоративные практики по вопросам стратегического и оперативного управления персоналом организации, стратегии и политики управления человеческими ресурсами с целью разработки мероприятий по их реализации
ОПК-3.3	Использует экономические, социологические, психологические, специальные управленческие и другие методы прогнозирования и оценки социальной и экономической эффективности стратегий и политик по управлению персоналом
ОПК-4 Способен проектировать организационные изменения, руководить проектной и процессной деятельностью и подразделением организации;	
ОПК-4.1	Знает и применяет современные методы и инструменты проектирования организационных изменений
ОПК-4.2	Владеет на продвинутом уровне современными общими и специальными методами и технологиями проектной и процессной деятельности в управлении подразделением по управлению персоналом
ОПК-4.3	Использует расчетно-аналитические, экономические, социологические, психологические, специальные управленческие и другие методы прогнозирования и оценки эффективности проектирования организации и организационных изменений
ОПК-5 Способен использовать современные информационные технологии и программные средства при решении профессиональных задач.	
ОПК-5.1	Знает и выбирает современные информационные технологии и программные средства, применяемые для решения задач профессиональной деятельности
ОПК-5.2	Применяет современные информационные технологии и программные средства для решения профессиональных задач
ОПК-5.3	Использует современные средства электронных коммуникаций для решения задач профессиональной деятельности

#### 4. Структура, объём и содержание дисциплины (модуля)

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единиц 180 академических часов, в том числе:

- контактная работа – 8,6 академических часов;
- аудиторная – 6 академических часов;
- внеаудиторная – 2,6 академических часов;
- самостоятельная работа – 162,7 академических часов;
- в форме практической подготовки – 2 академических часов;
- подготовка к экзамену – 8,7 академических часов

Форма аттестации - экзамен

Раздел/ тема дисциплины	Курс	Аудиторная контактная работа (в академических часах)			Самостоятельная работа студента	Вид самостоятельной работы	Форма текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации	Код компетенции
		Лек.	лаб. зан.	практ. зан.				
1. РАЗДЕЛ 1. СОВРЕМЕННАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА								
1.1 СОВРЕМЕННАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА	1				25	Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками Написание рефератов	тест	ОПК-1.1, ОПК-1.2, ОПК-1.3, ОПК-3.1, ОПК-3.2, ОПК-3.3, ОПК-4.1, ОПК-4.2, ОПК-4.3, ОПК-5.1, ОПК-5.2, ОПК-5.3
Итого по разделу					25			
2. РАЗДЕЛ 2. ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ГОСУДАРСТВА								
2.1 ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ГОСУДАРСТВА	1				25	Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками Написание рефератов	тест	ОПК-1.1, ОПК-1.2, ОПК-1.3, ОПК-3.1, ОПК-3.2, ОПК-3.3, ОПК-4.1, ОПК-4.2, ОПК-4.3, ОПК-5.1, ОПК-5.2, ОПК-5.3
Итого по разделу					25			
3. РАЗДЕЛ 3. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И КАДРОВОЕ								

ПЛАНИРОВАНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ								
3.1 КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ	1	1		2	62,6	Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками Написание рефератов	тест	ОПК-1.1, ОПК-1.2, ОПК-1.3, ОПК-3.1, ОПК-3.2, ОПК-3.3, ОПК-4.1, ОПК-4.2, ОПК-4.3, ОПК-5.1, ОПК-5.2, ОПК-5.3
Итого по разделу		1		2	62,6			
4. РАЗДЕЛ 4. ОТБОР, ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ОРИЕНТАЦИЯ, АДАПТАЦИЯ И ОЦЕНКА КАДРОВ. ОЦЕНКА ДЕЛОВЫХ КАЧЕСТВ РАБОТНИКА								
4.1 ОТБОР, ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ОРИЕНТАЦИЯ, АДАПТАЦИЯ И ОЦЕНКА КАДРОВ. ОЦЕНКА ДЕЛОВЫХ КАЧЕСТВ РАБОТНИКА	1	1		2	50,1	Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками Написание рефератов	тест	ОПК-1.1, ОПК-1.2, ОПК-1.3, ОПК-3.1, ОПК-3.2, ОПК-3.3, ОПК-4.1, ОПК-4.2, ОПК-4.3, ОПК-5.1, ОПК-5.2, ОПК-5.3
Итого по разделу		1		2	50,1			
5. итоговый контроль								
5.1 экзамен	1					подготовка к экзамену Выполнение курсовой работы	курсовая работа экзамен	ОПК-1.1, ОПК-1.2, ОПК-1.3, ОПК-3.1, ОПК-3.2, ОПК-3.3, ОПК-4.1, ОПК-4.2, ОПК-4.3, ОПК-5.1, ОПК-5.2, ОПК-5.3
Итого по разделу								
Итого за семестр		2		4	162,7		экзамен	
Итого по дисциплине		2		4	162,7		экзамен	

## **5 Образовательные технологии**

В процессе преподавания дисциплины применяются традиционная и модульно-компетентностная технологии.

Лекции проходят как в традиционной форме, так и форме проблемных лекций и лекций визуализаций. Студентам предлагаются опорные конспекты, а затем происходит развертывание или краткое комментирование просматриваемых визуальных материалов. При проведении проблемных лекций новое знание студентам вводится через проблемность вопроса, задачи или ситуации.

Лекционный материал закрепляется в форме практических занятий. При проведении практических занятий используются методы интерактивного обучения, такие как работа в команде, направленная на решение общей задачи; деловых игр, позволяющих студентам имитировать реальную профессиональную деятельность; case-study - анализ реальных проблемных ситуаций, имевших место в соответствующей области профессиональной деятельности, и поиск вариантов лучших решений.

Самостоятельная работа стимулирует студентов к самостоятельной проработке тем в процессе написания рефератов, выполнения индивидуальных заданий, в процессе подготовки к практическим занятиям и итоговой аттестации.

## **6 Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся**

Представлено в приложении 1.

### **7 Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации**

Представлены в приложении 2.

## **8 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

### **а) Основная литература:**

1. Кадровая политика и кадровый аудит организации : учебник для вузов / Л. В. Фотина [и др.] ; под общей редакцией Л. В. Фотиной. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 478 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14732-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/543981> (дата обращения: 04.04.2024).

2. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова, А. В. Петропавловская. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 575 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14217-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/543877> (дата обращения: 04.04.2024).

### **б) Дополнительная литература:**

1. Анисимов, А. Ю. Управление персоналом организации : учебник для вузов / А. Ю. Анисимов, О. А. Пятаева, Е. П. Грабская. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14305-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/544142> (дата обращения: 04.04.2024).

2. Кязимов, К. Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие : учебник для вузов / К. Г. Кязимов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 202 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09762-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/540825> (дата обращения: 04.04.2024).

### **в) Методические указания:**

1. Зельдович, Б. З. Активные методы преподавания управленческих дисциплин. Ситуационное обучение : учебное пособие для вузов / Б. З. Зельдович. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 405 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12568-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL:

**г) Программное обеспечение и Интернет-ресурсы:**

**Программное обеспечение**

Наименование ПО	№ договора	Срок действия лицензии
7Zip	свободно распространяемое ПО	бессрочно
1С Предприятия в.8 ПРОФ ВУЗ (для классов)	10\05-КП от 14.09.2005	бессрочно
FAR Manager	свободно распространяемое ПО	бессрочно

**Профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

Название курса	Ссылка
Электронная база периодических изданий East View Information Services ООО «ИВИС»	<a href="https://dlib.eastview.com/">https://dlib.eastview.com/</a>
Национальная информационно-аналитическая система – Российский индекс научного цитирования (РИНЦ)	URL: <a href="https://elibrary.ru/project_risc">https://elibrary.ru/project_risc.</a>

**9 Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)**

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает:

1. Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа: мультимедийные средства хранения, передачи и представления информации.
2. Учебные аудитории для проведения практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации: мультимедийные средства хранения, передачи и представления информации; комплекс тестовых заданий для проведения промежуточных и рубежных контролей
3. Помещения для самостоятельной работы: обучающихся: персональные компьютеры с выходом в Интернет и с доступом в электронную информационно-образовательную среду университета
4. Помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного

**Приложение 1**

**Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся**

В процессе самостоятельного изучения дисциплины, подготовки к семинарским занятиям студенту необходимо найти и изучить рекомендуемую литературу, действующие законодательные и нормативные акты. Для осмысления прочитанного материала студенту предлагается ответить на вопросы, решить тесты, выполнить проектные (творческие) задания.

**Организационно-методические рекомендации для подготовки к семинарским**

## **занятиям**

*Семинар (лат. *seminarium* - буквально: "рассадник") – учебное занятие, в ходе которого организуется обсуждение фундаментальных или дискуссионных проблем изучаемой науки и связанной с ней практической деятельности.*

В целях более подробного и адекватного современной ситуации анализа проблем управления студентам рекомендуется обращаться к периодической литературе и материалам средств массовой информации, в которой можно найти не только аналитические статьи по различным аспектам обозначенных в тематике семинарских занятий проблем, но и статистические данные, материалы прикладного характера, нормативные документы. Целесообразно не ограничиваться указанными источниками, а осуществлять собственный поиск теоретических и практических материалов, что является одним из элементов самостоятельной информационно-аналитической работы студентов.

Подготовка к семинарским занятиям по дисциплине должна включать следующие аспекты:

- 1) знакомство с соответствующими главами учебника; оптимальным был бы вариант работы не с одним учебником, так как разными авторами избран различный подход к предмету, и полезно понять особенности подходов, сравнить их, чтобы выработать свою позицию;
- 2) чтение конспекта лекции;
- 3) чтение и осмысление одного-двух источников из приведенного списка литературы.

Выбор дополнительных первоисточников, которые могут оказать помощь при подготовке к выступлению и позволят организовать на семинаре дискуссию, студент осуществляет по своему усмотрению, в соответствии со своими интересами, ориентируясь на вопросы семинарского занятия.

Выступление на семинаре должно быть достаточно аргументированным, занимать по времени не более трех минут. В ходе выступления желательно сопоставить точки зрения различных авторов на излагаемую проблему. Предпочтительно, чтобы по одному вопросу выступило несколько студентов, высказывая свои мнения, дополняя друг друга. В идеале семинарское занятие должно проходить в форме дискуссии. Результаты работы студентов на семинарских занятиях обязательно учитываются преподавателем при выставлении баллов.

## Примерные задачи к практическим (семинарским) занятиям

### Практическая работа

#### Кадровая политика организации

На практике компании реализуют один из трех вариантов разработки кадровой политики организации.

1. Никак не оформлять. Этот способ используют сторонники пассивного и реактивного типа кадровой политики организации. Документы разрабатывают по мере необходимости.
2. Сделать набор локальных нормативных актов для кадровой службы, а кадровую политику отдельно не оформлять. У предприятия есть набор внутренних документов: ПВТР, положение о формировании кадрового резерва, положение о кадровом делопроизводстве, положение о воинском учете. А еще отдельно живут положение о системе управления охраной труда, внутриобъектовый и пропускной режим, положение об обучении. И всегда есть риск, что нормы разных документов могут противоречить друг другу.
3. Оформить отдельную кадровую политику для работы с персоналом. И уже на ее основе определить, какие внутренние документы нужны компании, и что в них должно содержаться.

Третий вариант — пример зрелого подхода к разработке кадровой политики. Ее примерная структура тогда может выглядеть так:

**Уровень 1.** Кадровая политика как декларация высшего руководства с целями, задачами.

**Уровень 2.** Набор локальных нормативных актов по отдельным направлениям кадровой политики, например:

- Правила внутреннего трудового распорядка;
- Положение об обучении персонала;
- Положение о формировании кадрового резерва;
- Положение о мотивации персонала;
- Регламент разработки положений о структурных подразделениях и должностных инструкций;
- Положение о наставничестве.

**Уровень 3.** Документы структурных подразделений — положения и должностные инструкции работников; программы инструктажей, подготовки по должности нового работника.

Необязательно разрабатывать все документы из списка. Руководитель организации сам решает, какие инструменты кадровой политики ему нужны.

#### Задание

1. Проведите анализ кадровой политики двух компаний:

ПАО «Россети» <https://www.rosseti.ru/>

«Моттекс» <https://mottex.ru/o-kompanii>

2. Дайте сравнительную характеристику вариантов разработки кадровой политики.

3. Ответьте на вопросы:

- 1) В каких документах отражена кадровая политика организации? Как она

- сформулирована? Напишите основные тезисы, характеризующие кадровую политику.
- 2) Какова цель кадровой политики в каждой организации?
  - 3) Есть ли взаимосвязь между кадровой политикой организации и стратегией развития организации? Где Вы это увидели?
  - 4) Перечислите составляющие кадровой политики каждой организации.
  - 5) К какому виду относится кадровая политика этих организаций: активная, пассивная или реактивная?
  - 6) Как усовершенствовать кадровую политику каждой из анализируемых организаций? Что бы Вы изменили или добавили? Почему?

4. Ответ сохраните в файле и отправьте на проверку преподавателю.

### ***Практическая работа***

Используя прилагаемый шаблон, разработайте кадровую политику любой знакомой Вам организации.

Утверждено  
Директор ООО "Ромашка"  
А.А. Иванов  
(Приказ от 20.09.2021 N 123)

Положение  
о кадровой политике  
общества с ограниченной ответственностью "Ромашка"

#### 1. Общие положения

1.1. Положение о кадровой политике ООО "Ромашка" (далее - Положение) определяет стратегию и основные принципы кадровой политики ООО "Ромашка", правила формирования кадрового резерва, подбора, обучения и развития персонала.

1.2. Кадровая политика в ООО "Ромашка" формируется на основании [Конституции](#) Российской Федерации, [Трудового кодекса](#) Российской Федерации, локальных нормативных актов ООО "Ромашка" и настоящего Положения.

1.3. Основные ориентиры кадровой политики ООО "Ромашка" направлены на достижение производственных и коммерческих успехов, систематическое повышение квалификации работников, использование современных технологий, осуществление обмена опытом работы и его распространение среди коллег.

#### 2. Основные задачи кадровой политики

2.1. Оптимизация и стабилизация кадрового состава структурных подразделений ООО "Ромашка".

2.2. Создание эффективной системы мотивации персонала.

2.3. Создание и поддержание производственной и трудовой дисциплины, повышение

результативности труда работников, удовлетворенность работников предприятия своей профессиональной деятельностью.

2.4. Создание и развитие системы обучения и повышения квалификации работников.

2.5. Формирование и укрепление корпоративной культуры.

### 3. Подбор персонала

3.1. Прием на работу состоит из следующих этапов:

3.1.1. Определение потребности и объявление о вакансии.

3.1.2. Первичный отбор на основе резюме кандидатов.

3.1.3. Тестирование кандидатов.

3.1.4. Собеседование с кандидатами.

3.1.5. Заключение трудового договора.

3.2. Определение потребности в работниках происходит на основании письменных мотивированных запросов руководителей структурных подразделений.

3.3. Объявление о наличии вакансии в ООО "Ромашка" размещает Служба персонала.

3.4. Кандидаты, отобранные на основе анализа резюме и соответствующие квалификационным требованиям, приглашаются на тестирование в Психологическую службу.

3.5. Кандидаты, прошедшие успешно тестирование, приглашаются на собеседование с руководителем структурного подразделения, объявившего вакансию.

3.6. На основании решения руководителя структурного подразделения с кандидатом заключается трудовой договор (контракт).

### 4. Оптимизация кадрового состава

4.1. Обучение работников направлено на следующие цели:

- непосредственный рост профессионализма и уровня профессиональных знаний;

- получение новых профессиональных знаний;

- раскрытие потенциала работников;

- сплочение и улучшение социально-психологического климата коллектива;

- рост мотивации;

- обеспечение преемственности в управлении;

- формирование образцов поведения и соответствующей организационной культуры, способствующей успешному достижению стратегических целей ООО "Ромашка".

4.2. Потребности в обучении отражаются в индивидуальных планах развития работников.

4.3. Работник вправе инициировать обучение с возмещением части или полной стоимости расходов на обучение за счет собственных средств.

### 5. Оценка и аттестация персонала

5.1. Внедрение количественно измеримой системы оценки работников необходимо для стимулирования работников на достижение корпоративных целей, выполнения утвержденных годовых планов, а также повышения прозрачности политики вознаграждения работников.

5.2. В целях получения разносторонней информации о руководящих работниках и специалистах (профессиональных навыков, коммуникативных способностей, соблюдения трудовой дисциплины и т.д.) ежегодно проводится их аттестация.

5.3. Порядок оценки деятельности работников определяется в соответствии с Правилами аттестации работников ООО "Ромашка".

## 6. Кадровый резерв

6.1. ООО "Ромашка" формирует кадровый резерв в целях обеспечения преемственности знаний и опыта работников при обновлении кадрового состава с учетом принципа разумного сочетания внутреннего кадрового резерва и внешних ресурсов при замещении вакансий.

6.2. Порядок работы с кадровым резервом регулируется Правилами формирования и организации работы с кадровым резервом.

## 7. Мотивация персонала

7.1. Основными принципами оплаты труда являются:

7.1.1. Условия оплаты труда должны мотивировать работников к эффективной деятельности и быть конкурентными для привлечения высококвалифицированных специалистов.

7.1.2. Система оплаты труда должна быть прозрачной и понятной.

7.2. Оплата труда и стимулирование работников осуществляются с учетом квалификации работника, сложности, количества и качества выполняемой работы.

7.3. Принципы, условия и порядок оплаты труда и выплаты премий регулируются Положением об оплате труда и премировании работников, утверждаемым приказом Директора ООО "Ромашка".

## 8. Порядок утверждения настоящего Положения и внесения изменений

8.1. Настоящее Положение, все изменения и дополнения к нему утверждаются приказом директора по представлению руководителя Службы персонала.

Руководитель Службы персонала

Филина

20.09.2021

М.А. Филина

Начальник юридического управления

Петров

20.09.2021

Н.Е. Петров

С данным Положением ознакомлены:

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/;

(подпись)

(Ф.И.О.)

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/;

**Кейс**

**Проведите анализ кадровой политики ПАО «РОССЕТИ ВОЛГА»**

## **ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПАО «РОССЕТИ ВОЛГА»**

**Основные направления кадровой политики включают в себя:**

### **1. Планирование потребности в персонале**

Учитывая кадровый потенциал Общества и динамику его развития, большое значение уделяется планированию потребности в персонале. Планирование человеческих ресурсов Общества осуществляется в соответствии с его текущими и стратегическими планами. Текущая потребность в персонале определяется с помощью поступающих из структурных подразделений заявок.

Планирование потребности в персонале в своей основе содержит анализ стратегического плана Общества и бизнес-плана на год. Для более эффективного планирования используются:

- анализ внешней среды (рынка труда, в т.ч. качества рабочей силы),
- анализ внутренней среды (анализ структуры и движения рабочей силы Общества и анализ удовлетворенности трудом ее работников).

### **2. Набор персонала**

Кадровая политика ПАО «Россети Волга» носит открытый характер. При наличии вакансий Общество готово принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующими квалификацией и личностными качествами, в т.ч. и на позиции топ-менеджмента. Всем претендентам на свободные вакансии предоставляются равные возможности; выбирается кандидат, наиболее полно соответствующий предъявленным требованиям.

Базовые требования к работникам формируются на основании тенденций на рынке труда и стратегических задач Общества.

### **3. Использование потенциала персонала**

Процедура и методика оценки качества кадрового потенциала персонала, а также успешности адаптации вновь принятых сотрудников определяются через деловую оценку и аттестацию, результатом которых является управленческое решение о «дальнейшей судьбе» работника.

Результативность труда работника определяется на основании анализа достижения целей, поставленных перед работником, а также оценки эффективности использования рабочего времени.

Одним из критериев эффективности использования потенциала персонала выступают показатель удовлетворенности трудом и экономическая эффективность от деятельности работника (рост дохода, снижение издержек).

#### **4. Мотивация персонала**

*Оплата труда и материальное стимулирование персонала.*

Зарплату работников Общества представляет повременно-премиальная форма оплаты труда. Оплата труда определяется с учетом анализа регионального рынка труда и уровня оплаты труда в электроэнергетической отрасли, личного вклада работника и прибыльности Общества.

Помимо этого всем работникам Общества предоставляется значительный пакет социальных льгот.

Критериями эффективного стимулирования персонала (премирования и единовременного поощрения) выступают динамика результативности труда.

*Нематериальное мотивирование персонала.*

Показателями эффективности нематериального мотивирования персонала выступают динамика результативности труда, а также удовлетворенности трудом.

#### **5. Развитие персонала**

Общество заинтересовано в повышении профессионализма и компетентности работников (в т.ч. и в смежных профессиях и областях знаний), потому что их профессиональный и интеллектуальный потенциал - основа для успешного развития Общества. Затраты на повышение квалификации работников являются капиталовложениями в будущее Общества. Карьера работников во многом зависит от их желаний и возможностей (профессионализма, потенциала, обучаемости и т.д.), а также от потребностей Общества, при этом она может быть как горизонтальной (ротация), так и вертикальной.

При развитии работников Общество руководствуется следующими локальными нормативными актами:

- Положение об аттестации персонала.
- Положение о работе с кадровым резервом.
- Положение об обучении и развитии персонала.

#### ***Практическое задание 1.1***

*Ситуация «Выбор стратегии управления персоналом»*

Описание ситуации

Из общей теории стратегического управления известно, что существует несколько типов, или вариантов, стратегий организации. Это, в частности, стратегии: предпринимательства, динамического роста, максимизации прибыли, выживания, ликвидации. Известно также, что стратегия управления персоналом обусловлена общей стратегией организации. Вместе с тем стратегия управления персоналом не может не отражать существенных особенностей реализации данной функции, обусловленных общей, человеческой природой объекта и субъекта управления, и вытекающих отсюда ее составных элементов. Таких, в частности, как кадровая политика, подбор и найм персонала, профессиональная и социально-психологическая адаптация вновь принятых работников, оценка, стимулирование и мотивация, развитие (включающее обучение, профессиональное и карьерное продвижение), социальное обеспечение и защита работников, высвобождение, правовое и информационное обеспечение функционирования системы управления персоналом.

**Постановка задачи**

Располагая основными характеристиками стратегии организации, следует сформулировать основные элементы стратегии управления персоналом. Однако обе эти стратегии не являются обособленными, автономными в содержательном плане. Стратегия управления персоналом реализуется службой управления персоналом и линейными руководителями как органичная часть общей стратегии организации. Стратегия организации и стратегия управления персоналом разрабатываются как единое целое, поэтому специалисты службы управления персоналом вовлечены в разработку стратегии организации. Ведь именно персоналу предстоит, во-первых, реализовать ту или иную стратегию организации по всем ее составляющим, во-вторых, испытать обоснованность и продуктивность избранной стратегии на себе. Используя описания названных стратегий и составных элементов технологии управления персоналом, охарактеризуйте соответствующие стратегии управления персоналом.

### Методические указания

Задача преследует цель закрепления лекционного материала по двум темам: «Цели и функции системы управления персоналом» и «Стратегия управления персоналом». Студентам предлагается таблица, с заполненными двумя левыми столбцами, в которых содержатся название и краткое описание характерных черт стратегий организации, и незаполненным правым столбцом. После ознакомления с содержанием таблицы студентам предлагается заполнить свободные ячейки правого столбца теми характеристиками стратегии управления персоналом, которые, на их взгляд, соответствуют данной стратегии организации. После выполнения задания всеми студентами рекомендуется обсудить полученные результаты в группе.

взаимосвязь стратегий организации и управления персоналом

Тип стратегии	Характерные черты стратегии организации	Характерные черты стратегии управления человеческими ресурсами
1	2	3
Стратегия предпринимательства	Работа преимущественно на основе проектов с высокой степенью финансового риска	
Стратегия динамического роста	Степень риска в работе организации сравнительно невысока. Работа строится в основном по отлаженным, стандартным схемам. Критерии оценки результатов деятельности связаны с увеличением объемов и ростом эффективности	
Стратегия максимизации прибыли	Суть данной стратегии раскрывается в ее названии. Основные усилия в управлении сосредоточены на поиске резервов сокращения затрат и снижения себестоимости продукции	
	Все внимание – росту производительности	

Стратегия выживания	<p>Главная цель – спасти организацию от банкротства.</p> <p>Всеми мерами сокращаются затраты.</p> <p>Анализируются возможности сокращения убыточных видов бизнеса и проектов.</p> <p>Продается часть активов. Вместе с тем ставится задача поиска возможностей роста</p>	
Стратегия ликвидации	<p>Продажа большей части активов.</p> <p>Сокращение объемов производства и услуг.</p> <p>Попытки спасти предприятие не предпринимаются</p>	

### **Практическое задание 1.2**

*«Определение соответствия программы работ при высвобождении персонала причинам увольнения»*

*Исходные данные и постановка задачи.* Необходимо установить, какие мероприятия из общей программы работ при высвобождении персонала следует применять к сотрудникам организации, имея в виду конкретные причины их увольнения. При этом частным решением может быть вывод о том, что по отношению к тому или иному сотруднику в силу определенной причины увольнения не следует применять программу работ при высвобождении персонала. Решение задачи основывается на содержании программы работ при высвобождении персонала и сопоставлении этой программы с причинами увольнений, имеющих законодательное закрепление.

На предварительном этапе участникам решения задачи следует сформулировать состав мероприятий, проводимых администрацией организации при высвобождении персонала. Исходные данные задачи: изложение статей Трудового кодекса РФ, имеющих отношение к увольнению работников из организаций, а также указания на то, по какой статье увольняется тот или иной сотрудник условной организации. Состав и содержание причин увольнения и соответствующих статей приведены ниже.

*Увольнение по инициативе администрации* (ст. 81 ТК РФ) может быть обусловлено такими причинами, как:

- ликвидация предприятия, сокращение численности или штата работников;
- несоответствие сотрудника занимаемой должности или выполняемой работе;
- неисполнение работником своих служебных обязанностей без уважительных причин;
- прогул, в том числе отсутствие на работе более трех часов в течение рабочего дня;
- неявка на работу вследствие болезни в течение более четырех месяцев подряд;
- восстановление на работе сотрудника, ранее выполнявшего эту работу;
- появление на работе в состоянии алкогольного или наркотического опьянения;
- совершение по месту работы хищения государственного или общественного имущества;
- однократное грубое нарушение руководителем организации или его заместителями своих служебных обязанностей;
- совершение работником, обслуживающим денежные или товарные ценности, таких действий, которые дают основание для утраты доверия к нему со стороны администрации;
- совершение работником, выполняющим воспитательные функции, аморального поступка.

*Увольнение по соглашению сторон* - прекращение трудового договора (контракта) между администрацией и сотрудником (ст. 78 ТК РФ).

*Увольнение по инициативе работника* - расторжение трудового договора (контракта) по желанию сотрудника (п. 6 ст. 77, ст. 79, 80 ТК РФ).

Законодательством предусмотрено право работников расторгнуть трудовой договор, заключенный на неопределенный срок (ст. 80 ТК РФ), а также в ряде случаев право расторжения срочного трудового договора (п. 6 ст. 77, ст. 79 ТК РФ).

*Увольнение по истечении срока трудового договора (контракта)* - прекращение срочного трудового договора (заключенного на определенный срок или на время выполнения определенной работы) (п. 2 ст. 77 ТК РФ).

Данные о причинах увольнения нескольких сотрудников организации могут быть представлены в следующей таблице.

№ п/п	Сотрудник	Причина увольнения (статья ТК РФ)
1	Г-н А	п.1 ст. 81
2	Г-н В	п. 7 ст. 81
3	Г-жа С	п. 2 ст. 77
4	Г-н Д	п. 1 ст. 77
5	Г-жа Е	ст. 80

### **Методические указания**

На предварительном этапе участникам решения задачи следует сформулировать разделение высвобождаемых сотрудников на группы по укрупненным причинам увольнения, которые положены в основу разделения мероприятий администрации по их видам.

На основании сходных данных следует установить содержание статей Трудового кодекса РФ, по которым увольняются сотрудники организации, т.е., например, в чем заключается причина увольнения г-на А по п. 1 ст. 81, и т.п.

После этого участники решения задачи должны ответить на вопрос, к кому из сотрудников, перечисленных в таблице, и какие конкретно мероприятия по программе работ администрации при высвобождении персонала следует применить.

#### *Практическое задание 1.3*

*«Определение требований к кандидатам.*

*Составление резюме»*

#### **Описание ситуации**

Молодой специалист, закончивший вуз по специальности «Менеджмент», прочитал в газете объявление о наборе в организацию специалистов его профиля, В объявлении излагается просьба составить резюме и представить его работодателю.

#### **Постановка задачи**

Составьте свое резюме на замещение должности менеджере по персоналу.

#### **Методические указания**

Резюме (в переводе с латинского означает «жизнеописание») - информация о себе, представляемая работодателем работодателю.

По тому, как составлено резюме, уже можно составить предварительное мнение о кандидате.

Удачное резюме может стать поводом для интервью, т.е. личной встречи с работодателем или

его представителем. Резюме должно соответствовать определенным требованиям: без длинных предложений, пассивных форм.

Главная цель резюме - продемонстрировать работодателю не то, что интересует вас как кандидата на работу, какова ваша личная цель или что вы хотите получить, а то, насколько вы, именно вы, можете быть полезны организации, почему именно вы лучше других кандидатов подходите для замещения объявленной конкурсной вакантной должности. При этом главное, что вы предлагаете именно выгодную для организации сделку, продавая свои способности, свой опыт, свои знания, свое время.

Резюме открывается фамилией, именем и отчеством кандидата. Далее следуют персональные данные: гражданство, дата и место рождения, возраст и, главное, домашний адрес, телефоны для связи, возможно, адрес электронной почты или собственного сайта в Интернете.

Кандидат должен ясно и четко сформулировать свою цель, какую работу он ищет, на какую должность он претендует.

Последующие разделы: опыт работы или трудовая деятельность, образование, звания и награды - должны подтверждать заявленные притязания кандидата на замещение именно рассматриваемой должности. Данные о трудовой деятельности принято располагать в **обратном хронологическом порядке**. Особенно важно отразить в этой части резюме основные выполняемые функции, достижения и успехи. Четкость отражения выполняемых функций и конкретность достижений - вот основные черты этих разделов. Также следует указать: программное обеспечение, иностранные языки, которым Вы владеете и уровень их знания; наличие водительских прав; общественную деятельность, которой Вы занимаетесь.

В заключение кандидаты перечисляют дополнительные навыки, дают некоторую личную информацию о чертах своего характера, отражают свои увлечения (хобби).

Примерная форма резюме:

### **Образец 1**

**Иванов Иван Иванович**

**Адрес:** г. Киев, ул. Горького д. 123 кв. 321

**Телефон:** дом. 765-43-21 (20:00-23:00), 80684444444

**Дата и место рождения:** 23 марта 1977, г. Харьков

**Семейное положение:** женат, сын.

### **Опыт работы:**

- С 31 марта 2003 года по данный момент, в ООО «Рога и Копыта» г. Киев (Рекламное агентство) на должности IT-maneger более 50 компьютеров Windows 95/98/2000/XP, несколько серверов Windosw NT 4/ несколько серверов Windows 2000 Server / несколько Linux server (Apache, FTP, Postfix, Spamassassin, antivirus (Clam), iptables, и т.д.), удалённые сервера, так же в мои обязанности входит вся сеть (прокладка и обслуживание), телефонная сеть (прокладка, обслуживание внутренних и городских телефонов, мини АТС Panasonic 1238 подключение, настройка, обслуживание), Интернет (все взаимоотношения с провайдером по прокладке и поддержки НС), покупка, сборка, определение неисправности, ремонт компьютеров, взаимоотношение с фирмами предоставляющими услуги по заправке картриджей, обслуживание и небольшой ремонт оргтехники и периферии, учёт компьютерной и офисной техники.
- С 1 декабря 2000 года по март 2003, работал в ООО «СтримС» г. Киев (разработка программного обеспечения) на должности системный администратор / программист

(сеть (витая пара) более 40 компьютеров Windows 98/NT4/2000/XP, серверы Windows NT4 / 2000 / Linux, база данных Oracle 8i, почтовый сервер, WEB, выделенные линии, маршрутизатор Cisco 1720, ip телефония, мини АТС Panasonic 308, программирование SQL, JAVA)

- С октября 2000 года работал на заводе «АвтоТрактор» г. Харьков на должности инженер-программист (программирование микроконтроллеров PIC фирмы Microchip);
- С сентября 1999 года, работал в ИКА «Оику» и ЧП «Сатик» г. Александрия (продажа, модернизация, ремонт компьютерной и офисной техники) на должности начальника тех. отдела;

#### **Образование:**

- «Харьковский национальный университет радиоэлектроники», специальность «Компьютерные интеллектуальные системы и сети» (Закончил в 2002).
- «Харьковский индустриальный техникум», диплом математик техник программист (Закончил в 1996);

#### **Дополнительные сведения:**

- Ответственный, энергичный, общительный, собран и целеустремлён, легко обучаюсь новому;
- Моё хобби – всё, что связано с компьютерами;
- Английский – технический.

#### **Образец 2**

**Иванов Иван Владимирович**

1977г.р.

тел: (044) 3333333, (050) 8888888

E-Mail: big.mir@big.mir

#### **Ищу вакансию**

- 1) руководителя группы разработчиков;
- 2) разработчика программно-аппаратных комплексов и систем;
- 3) разработчика, наладчика РЭА;
- 4) системного администратора;
- 5) инженера-конструктора, технолога на механосборочное производство.

#### **Стаж работы**

Внештатно - Bystronic (Швейцария) - монтаж и настройка листогибочных прессов и машин для лазерного раскроя листового металла, обучение персонала, гарантийное и послегарантийные обслуживание (по СНГ).

С 09.2000 по сей час - ООО Энеркон г.Киев - Системный инженер

Разработка узлов и систем телеконтроля и телеуправления. Разработка и руководство проектами. Клиентами разработанных систем являются предприятия коммунальной, нефтетранспортной, химической, металлургической, ядерной промышленности и др.

С 09.1998 по 09.2000 - АО завод "Автоштамп" - Инженер-технолог лазерной резки листового металла.

Создание разверток деталей и технологический контроль изготовления программ для лазерной резки листового металла станком BySprint 1800/3015 фирмы Bystronic (Швейцария). Обслуживание станков от Haemmerle, Beyeler, Bystronic.

С 02.1998 по 09.1998 - АО завод "Автоштамп" - Техник-программист.

Создание управляющих программ для BySprint 1800/3015, а также администрирование участка лазерной резки.

С 1997 по 02.1998 - СКБ "Микроконт" – Программист.

Разработка программ управления бетонными заводами, заводами сухих смесей и др.

С 1995 по 1996 - Телестудия "НТА" г. Александрия - Оператор монтажа и эфира.

Видеосъемки, монтаж. Работа в полевых условиях. Компьютерный монтаж.

С 1994 по 1995 - АО "Аркад" - Наладчик.

Сборка, наладка и ремонт ПК. Установка и монтаж сетей "под ключ".

### **Образование**

С 1991 по 1996 - Александрийский Индустриальный Техникум.

Математик- программист.

С 1996 по 2002 - Кременчужский Государственный Политехнический Университет.

Электропривод и автоматизация технологических процессов.

### **О себе**

Длительное время работаю в области разработки и внедрения информационных и машиностроительных технологий. Имею большой опыт в проектировании и внедрении систем автоматизации. Хорошее знание номенклатуры рынка IT и современной элементной базы. Из личных качеств хотелось бы отметить ответственность и целеустремленность. Требователен к подчиненным. Неконфликтен.

Администрирование компьютерных сетей и их монтаж.(Novell, NT, 2000, 9x).

Всестороннее знание ПК software и hardware.

Разработка микроконтроллеров на Z80, 8085, 8252, PIC X, AT89 X, AT90 X, IPC@CHIP.

Программирование на Pascal, Delphi, Assembler, C.

Работа с OrCad, P-Cad, PCAD-2001(Accel EDA), Corel Draw!, Visio и др.

Не чуждо машиностроение. Разработка чертежей в Компас-график, AutoCad-2000.

Разработка и изготовление металлоконструкций различной степени сложности.

Работа с видеосъёмочным и видеомонтажным оборудованием.

Хорошее знание английского языка (в основном технического).

### **Интересы / хобби**

Основные области интересов: микроконтроллеры, сети, PC периферия, фантастическая [литература](#), музыка и велотехника.

**P.S. Имею личную лабораторную базу (серьезную). Возможна телеработа или работа по контракту.**

### ***Практическое задание 2.1***

По итогам работы за год компания выделила для стимулирования бригады наладчиков 50 тысяч рублей. В бригаде 5 человек, бригадир распределил средства поровну (каждому по 10 тысяч), чем вызвал большое недовольство работников и конфликтную ситуацию в бригаде.

Как бы вы разделили эту сумму, и какие еще методы стимулирования применили бы, учитывая состав бригады?

**Состав бригады:**

**1.Петр, самый молодой работник, 20 лет.** Не женат, увлекается спортом, современной музыкой. Профессию выбрал случайно в отношении карьеры не определился. Порученные работы старается выполнять хорошо, но безынициативен, оценка работы средняя.

**2.Андрей, молодой рабочий, 25 лет.** Работает по призванию (рабочая династия). Семья, маленький ребенок. Очень сильны мотивы сделать карьеру, достичь целей. Инициативен, полностью отдает себя работе, оценка труда высокая. Имеет большое желание учиться, повышать квалификацию. Его цель- стать вице-президентом компании, а в ближайшей перспективе – бригадиром.

**3.Анатолий, рабочий 40 лет.** Семья, двое детей – студентов. Работает стабильно хорошо, оценка работы высокая. К моральным стимулам равнодушен, также как и к карьере. Преимущество отдает материальному стимулированию, так как оплачивает учебу детей и лечение жены, страдающей хроническим заболеванием. Свободное время проводит на даче, увлекается садоводством.

**4.Иван, бригадир, 43 года.** Тщеславен, своей карьерой не доволен, должность бригадира считает не соответствующей своим способностям. Активно участвует в общественной жизни компании, член партии ЛДПР. Это отнимает много времени, поэтому результаты работы средние. Разведен, особых материальных затруднений не испытывает. С большим желанием повышает квалификацию, участвует в работе выездных учеб.

**5.Алексей, пожилой работник, 58 лет, 2 года до пенсии.** Большой профессиональный опыт, знания, навыки, снижающаяся физическая активность. Незаменим при консультировании в сложных ситуациях, наставник самого молодого работника. Женат, четверо внуков. Увлекается мемуарами, историей, ждет выхода на пенсию.

### **Практическое задание 2.2**

Существует четыре категории работников, по которым ведется планирование:

1. Действующий персонал;
2. Новички;
3. Потенциальные сотрудники;
4. Персонал, покинувший организацию.

В отношении каждой из этих категорий менеджмент компании должен принимать разные действия (табл. 1).

**Таблица 1**

#### **Действия, принимаемые менеджерами в отношении персонала**

Категории работников	Управленческие действия
Действующий персонал	1 Оценка производительности труда 2 Распределение работников
Новички	3 Обучение и развитие 4 Оплата и <a href="#">мотивация</a>
Потенциальные сотрудники	5 Карьерный рост 6 Методы найма
Персонал, покинувший организацию	7 Процедуры отбора 8 <a href="#">Введение</a> в должность 9 Условия заключения договоров

	10 Процесс адаптации
	11 Обучение
	12 Методы найма
	13 Внешние связи
	14 Уровень оплаты труда
	15 Бонусы для персонала
	16 Увольнение по инициативе администрации
	17 Выход на пенсию
	18 Текучесть персонала

Соотнесите управленческие действия с категориями работников

### ***Практическое задание 2.3***

*Ситуация для анализа «Неожиданно карьерный рост почти прекратился»*

Петр Евгеньевич собирался отметить в следующем году сове сорокалетие. За последние восемь лет он осуществил быстрый карьерный рост в крупной, быстро развивающейся компании по производству и реализации продуктов питания. Он начинал координатором отдела сбыта, затем перешел на должность инженера по поддержке сбыта. Потом продвинулся на должность руководителя группы. Впоследствии он стал менеджером по работе с ключевыми клиентами. Затем его повысили до уровня менеджера по сбыту в регионе. Два года он работал директором по сбыту по всей России, а последние пять лет – заместителем директора по сбыту в масштабе СНГ. Зарботки его вполне уст раивали. Большие комиссионные выплаты при условии успешной реализации ставили сотрудников отдела сбыта в число наиболее высокооплачиваемых в компании.

Вместе с тем в последний год интерес к работе начал снижаться. Не было ощущения успеха, особого признания со стороны руководства. Он неоднократно давал понять руководству, что готов расти и двигаться дальше. Но ответных шагов со стороны руководства не последовало. Недавно он обсуждал эту проблему со своим коллегой из другой компании – менеджером по группе ведущих торговых марок компании. В развитии их карьеры было много общего: сначала бурный рост, а затем заметное затухание и практическое прекращение карьерного роста при приближении к границе сорокалетнего возраста. Петр Евгеньевич серьезно задумался над данной проблемой. Три вопроса особенно волновали его.

1. Как объяснить замедление карьерного роста?
2. Какие обстоятельства объективного характера могли этому предшествовать?
3. Какие мероприятия могли бы способствовать разрешению создавшегося противоречия?

*Тестовые задания*

*1. Что следует понимать под категорией «персонал»?*

- а) часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;
- б) трудоспособное население в рамках отдельной организации, на микроуровне;
- в) объединение работников, совместно реализующих цель по производству товаров или оказанию услуг, действующих в соответствии с определенными правилами и процедурами в

рамках определенной формы собственности.

2. Выделите основные группы методов управления персоналом в организации (при необходимости указать несколько):

- а) административные;
- б) экономические;
- в) статистические;
- г) социально-психологические;
- д) стимулирования.

3. Выберите из перечисленных ниже подсистем управления организацией те, которые не являются функциональными подсистемами управления персоналом (при необходимости указать несколько):

- а) управление стандартизацией;
- б) управление нормированием;
- в) нормативное обеспечение управления персоналом;
- г) управление работой с персоналом;
- д) управление ресурсами;
- е) управление техникой безопасности на производстве.

4. Основные черты российского подхода к управлению персоналом в организации (при необходимости указать несколько):

- а) главное — выполнение обязанностей;
- б) главное — реализация трудовых заданий;
- в) низкие гарантии для работника;
- г) высокие гарантии для работника;
- д) оплата труда в зависимости от стажа;
- е) оплата труда в зависимости от результатов;
- ж) формальные отношения с подчиненными;
- з) широко распространенное делегирование власти;
- и) отсутствие конкуренции между работниками.

5. Кадровое планирование дает ответ на следующие вопросы (выберите правильные ответы):

- а) сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы?
- б) какова эффективность функционирования системы управления персоналом?
- в) какие мероприятия необходимо разработать для повышения эффективности социальных программ?

г) каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал без нанесения социального ущерба?

- д) как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями?
- е) каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия?
- ж) какова эффективность функционирования кадровых служб?

б. Адаптация — это...

а) приспособление работника к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям труда;

б) взаимное приспособление работника и организации путем постепенной вработываемости сотрудника в новых условиях;

в) приспособление организации к изменяющимся внешним условиям.

7. К наименее достоверным тестам отбора кандидатов относятся (при необходимости указать несколько):

- а) психологические тесты;
- б) проверка знаний;
- в) проверка профессиональных навыков;
- г) графические тесты.

8. Что представляет процесс подбора персонала?

- а) создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов на вакантную должность;
- б) прием сотрудников на работу;
- в) процесс селекции кандидатов, обладающих минимальными требованиями для занятия вакантной должности.

9. Какие методы привлечения кандидатов могут быть рекомендованы институту, ищущему замену заведующему кафедрой бухгалтерского учета (при необходимости указать несколько) ?

- а) поиск внутри организации;
- б) подбор с помощью сотрудников организации («по связям»);
- в) самопроявившиеся кандидаты;
- г) объявления в средствах массовой информации;
- д) государственные агентства занятости;
- е) частные агентства по подбору персонала.

10. Развитие персонала — это...

- а) процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач;
- б) процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации;
- в) система взаимосвязанных видов деятельности, необходимых, чтобы гарантировать организации эффективную управленческую структуру и менеджеров для достижения организационных целей;
- г) процесс и результат усвоения систематизированных знаний, умений, навыков и способов поведения, необходимых для подготовки человека к жизни и труду;
- д) процесс и результат подготовки человека к определенному виду трудовой деятельности, подтвержденный документом об окончании соответствующего учебного заведения.

11. Специально сформированная группа работников, по своим качествам соответствующая требованиям, предъявляемым к руководителям определенного ранга, прошедших аттестационный отбор, специальную управленческую подготовку и достигших положительных результатов в производственно-коммерческой деятельности организации:

- а) резерв руководителей на выдвижение;
- б) аттестационная комиссия;
- в) резерв кадров;
- г) кадровая служба.

12. Доверительные обращения руководителя к сотруднику есть проявления

*внутриорганизационной карьеры:*

- а) горизонтального типа;
- б) вертикального типа;
- в) центростремительного типа.

*13. Правовой акт, регулирующий трудовые, социально-экономические, профессиональные отношения между работодателем и наемными работниками в организации, есть:*

- а) трудовое соглашение;
- б) трудовой договор;
- в) коллективный договор;
- г) трудовой контракт.

*14. Оценка деятельности подразделений управления персоналом — это системный процесс, направленный на (выберите все правильные ответы):*

- а) соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб;
- б) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности организации в целом;
- в) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности других подразделений

*15. Постулаты теории человеческих отношений гласят (при необходимости указать несколько вариантов ответов):*

- а) труд не приносит удовлетворения индивиду;
- б) индивиды стремятся к самостоятельности;
- в) требуется жесткий контроль за работниками;
- г) труд приносит удовлетворение индивиду;
- д) индивиды стремятся внести свой вклад в реализацию целей предприятия.
- е) большинство индивидов ответственно, способно к самостоятельности, к творчеству, к личному самоконтролю;
- ж) индивиды стремятся быть полезными и значимыми.

*16. Внешними участниками фирмы являются:*

- а) собственники;
- б) менеджеры;
- в) работники;
- г) деловые партнеры;
- д) органы местного самоуправления;
- е) профсоюзы.

*17. Для внутренней кадровой политики характерно:*

- а) невысокие издержки подготовки нужных кадров;
- б) значительные сроки получения новых кадров;
- в) риск потери вложений в подготовку сотрудников;
- г) высокий имидж фирмы на рынке труда.

*18. Резерв руководителей на выдвижение формируется:*

- а) на все должности специалистов и руководителей в организации;
- б) на все должности руководителей;
- в) только на должности, оказывающие особое влияние на деятельность организации в

настоящее время;

г) на должности, оказывающие особое влияние на деятельность организации в настоящее время и в будущем.

19. Исследования показывают, что налаженная система профессионально-квалификационного продвижения персонала в организации сокращает текучесть рабочей силы:

- а) да;
- б) иногда;
- в) нет.

20. Основные функции управления персоналом:

- а) подбор персонала;
- б) деловая оценка персонала;
- в) адаптация персонала;
- г) мотивация персонала;
- д) управление деловой карьерой

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
<b>ОПК-1 Способен применять при решении профессиональных задач знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической, психологической теорий и права, обобщать и критически оценивать существующие передовые практики и результаты научных исследований по управлению персоналом и в смежных областях</b>		
ОПК-1.1	Знает на продвинутом уровне российское и международное трудовое законодательство, правоприменительную практику в части работы с персоналом и применяет правовые нормы для решения профессиональных задач	<b>Перечень теоретических вопросов к экзамену:</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. По каким критериям можно структурировать объекты государственной кадровой политики?</li><li>2. Назовите недостатки и положительные черты партийно-советской модели кадровой политики.</li><li>3. Сформулируйте главные цели ГКП современной России.</li><li>4. Дайте характеристику основным субъектам ГКП.</li><li>5. По каким критериям можно структурировать объекты государственной кадровой политики?</li></ol>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<ul style="list-style-type: none"> <li>6. Место, роль и виды кадрового планирования</li> <li>7. Цели и основные задачи кадрового планирования</li> <li>8. Уровни и стадии кадрового планирования</li> <li>9. Исходные данные для кадрового планирования</li> <li>10. Предназначение, структура оперативного плана</li> <li>11. Сущность, место и роль кадровой политики в политике организации.</li> <li>12. Механизм, принципы и методы формирования кадровой политики организации.</li> <li>13. Этапы формирования кадровой политики организации.</li> <li>14. Направления кадровой политики организации.</li> <li>15. Роль государственной кадровой политики в формировании кадровой политики организации.</li> <li>16. Взаимодействие, взаимосвязь и взаимообусловленность кадровой политики государства и кадровой политики организации.</li> <li>17. Взаимодействие, взаимосвязь и взаимообусловленность кадровой политики организации и политики организации в области: социально-экономической, научно-технической, технологической, организационно-производственной и информационной деятельности.</li> <li>18. Концепции стратегии кадровой политики.</li> <li>19. Направления кадровой политики в современных рыночных условиях.</li> <li>20. Характеристика важнейших стратегических направлений кадровой политики государства и организации.</li> </ul>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>21. Организационная культура как объект управления.</p> <p>22. Взаимосвязь организационной культуры и кадровой политики организации.</p> <p>23. Взаимосвязь организационной культуры и кадровой политики государства</p>
ОПК-1.2	<p>Обобщает и критически оценивает существующие передовые практики в управлении человеческими ресурсами для решения задач оперативного и стратегического управления персоналом организации</p>	<p><b><i>Примерные практические задания для экзамена</i></b></p> <p>Практическое задание 1.1</p> <p>Практическое задание 1.2</p>
ОПК-1.3	<p>Знает экономические, организационные, управленческие, социологические и психологические теории и методы этих наук для использования в профессиональной деятельности; анализирует и критически оценивает результаты научных исследований в области управления персоналом и смежных областях</p>	<p><b><i>Примерный перечень тем рефератов:</i></b></p> <p>1 Современные тенденции государственной кадровой политики.</p> <p>2. Тенденции государственной демографической политики РФ.</p> <p>3. Государственная Политика в области занятости.</p> <p>4. Государственная политика РФ в области образования</p> <p>5. Молодежная кадровая политика.</p> <p>6 Американская государственная кадровая политика.</p> <p>7 Японская государственная кадровая политика.</p> <p>8 Немецкая государственная кадровая политика.</p> <p>9 Китайская государственная кадровая политика.</p> <p>10 Анализ организационной культуры корпорации.</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>11 Тенденции организационной культуры на предприятии.</p> <p>12 Влияние государственной кадровой политики на организационную культуру организации.</p>
<p><b>ОПК-3: Способен разрабатывать и обеспечивать реализацию стратегии, политик и технологий управления персоналом организации в динамичной среде и оценивать их социальную и экономическую эффективность</b></p>		
<p>ОПК-3.1:</p>	<p>Знает теоретические, методологические и правовые основы разработки и реализации стратегий, политик и технологий в области управления человеческими ресурсами в динамичной среде</p>	<p><i>Перечень теоретических вопросов к экзамену:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сущность, содержание кадровой политики и ее роль в организации</li> <li>2. Концепции и ориентиры (виды) кадровой политики</li> <li>3. Принципы и задачи кадровой политики</li> <li>4. Этапы формирования и реализации кадровой политики</li> <li>5. Сущность и содержание стратегии управления персоналом</li> <li>6. Концепции и виды стратегий кадровой политики</li> <li>7. Принципы стратегического управления персоналом</li> <li>8. Кадровые стратегии на этапах жизненного цикла организации</li> <li>9. Кадровая политика в области найма, оценки, отбора и учета персонала.</li> <li>10. Кадровая политика в области трудовых отношений, условий труда персонала.</li> <li>11. Кадровая политика в области развития персонала, в т.ч. обучения, планирования деловой карьеры, профессионального продвижения</li> <li>12. Кадровая политика в области мотивации и стимулирования персонала</li> </ol> <p>Политика в отношении формирования и развития персонала предпринимательских негосударственных структур.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>9. Особенности кадровой политики корпораций.</li> <li>10. Особенности кадровой политики</li> </ol>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>малых предприятий.</p> <p>11. Особенности кадровой политики муниципальных образований.</p> <p>12. Влияние рынка труда на формирование кадровой политики организации.</p>
ОПК-3.2:	<p>Анализирует и структурирует успешные корпоративные практики по вопросам стратегического и оперативного управления персоналом организации, стратегии и политики управления человеческими ресурсами с целью разработки мероприятий по их реализации</p>	<p><i>Примерные практические задания для экзамена</i></p> <p>Практическое задание 1.1  Практическое задание 1.2  Практическое задание 1.3  Тестовые задания</p>
ОПК-3.3:	<p>Использует экономические, социологические, психологические, специальные управленческие и другие методы прогнозирования и оценки социальной и экономической эффективности стратегий и политик по управлению персоналом</p>	<p><i>Примерный перечень тем рефератов:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Взаимосвязь кадровой политики и организационной культуры на предприятиях.</li> <li>2. Организационная культура как фактор трудовой адаптации</li> <li>3. Сущность и основные задачи деловой оценки персонала</li> <li>4. Показатели оценки персонала</li> <li>5. Особенности оценки работников и руководителей</li> <li>6. Аттестация как часть или вид деловой оценки персонала</li> <li>7. Категории аттестуемых и основные задачи аттестации персонала</li> <li>8. Технология и методы аттестации персонала</li> <li>9. Мотивация трудовой деятельности:</li> </ol>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>Виды и стадии</p> <p>10. Мотивирование трудовой деятельности</p> <p>11. Вознаграждение и вознаграждающее управление</p>
<b>ОПК-4: Способен проектировать организационные изменения, руководить проектной и процессной деятельностью и подразделением организации;</b>		
ОПК-4.1:	Знает и применяет современные методы и инструменты проектирования организационных изменений	<p><b>Перечень теоретических вопросов к экзамену:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Технология разработки оперативного плана работы с персоналом</li> <li>2. Факторы, определяющие потребность организации в персонале</li> <li>3. Прогнозирование потребности в персонале организации</li> <li>4. Виды потребности в персонале</li> <li>5. Этапы планирования потребности в персонале</li> <li>6. Методы расчета потребности в персонале</li> <li>7. Сущность технологии управления персоналом</li> <li>8. Сущность и основные задачи найма персонала</li> <li>9. Технология найма персонала в организации</li> <li>10. Источники найма персонала. Подбор и отбор персонала</li> <li>11. Сущность социализации и адаптации персонала</li> <li>12. Виды адаптации</li> <li>13. Этапы и условия трудовой адаптации</li> <li>14. Управление адаптацией персонала</li> <li>15. Влияние отношений в персонале на трудовую адаптацию</li> <li>16. Совершенствование функционального разделения труда в системе кадрового менеджмента организации</li> </ol>
ОПК-4.2:	Владеет на продвинутом уровне	<b>Примерные практические задания для экзамена</b>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
	современными общими и специальными методами и технологиями проектной процессной деятельности в управлении подразделением по управлению персоналом	Практическое задание 2.1 Практическое задание 2.2 Тестовые задания
ОПК-4.3:	Использует расчетно-аналитические, экономические, социологические, психологические, специальные управленческие и другие методы прогнозирования и оценки эффективности проектирования организации и организационных изменений	<p><b>Примерный перечень тем рефератов:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Теория и методология формирования кадровой политики социально-экономических систем на макро- и микроэкономических уровнях.</li> <li>2. Закономерности и принципы формирования государственной кадровой политики</li> <li>3. Методические подходы к формированию кадровой политики государства.</li> <li>4. Государственная политика в области человеческих ресурсов: демографическая политика, политика в области занятости, в области образования, в области управления персоналом, молодежная кадровая политика.</li> </ol>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
<b>ОПК-5: Способен использовать современные информационные технологии и программные средства при решении профессиональных задач.</b>		
ОПК-5.1:	Знает и выбирает современные информационные технологии и программные средства, применяемые для решения задач профессиональной деятельности	<p><i>Перечень теоретических вопросов к экзамену:</i></p> <p>1. Информационные технологии проектирования системы управления персоналом</p> <p>2. Информационные технологии проектирования кадровой политики организации</p> <p>3. Совершенствование информационного и технического обеспечения системы кадрового менеджмента ( конкретной организации).</p>
ОПК-5.2:	Применяет современные информационные технологии и программные средства для решения профессиональных задач	<p><i>Примерные практические задания для экзамена</i></p> <p>Практическое задание 2.3</p> <p>Практическое задание 2.4</p> <p>Тестовые задания</p>
ОПК-5.3:	Использует современные средства электронных коммуникаций для решения задач профессиональной деятельности	<p><i>Примерный перечень тем рефератов:</i></p> <p>22. Информационные технологии проектирования системы контроля и регулирования деловой карьеры сотрудника</p> <p>23. Информационные технологии проектирования системы планирования трудовой карьеры работника</p>

**б) Порядок проведения промежуточной аттестации, показатели и критерии оценивания:**

***Примерная структура и содержание пункта:***

Промежуточная аттестация по дисциплине включает теоретические вопросы, выявляющие степень сформированности умений и владений, проводится в форме экзамена.

*Критерии оценки (в соответствии с формируемыми компетенциями и планируемыми результатами обучения):*

Экзамен по данной дисциплине проводится в устной форме по экзаменационным билетам, каждый из которых включает 2 теоретических вопроса и одно практическое задание.

***Показатели и критерии оценивания экзамена:***

– ***на оценку «отлично» (5 баллов)*** – обучающийся демонстрирует высокий уровень сформированности компетенций, всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, свободно выполняет практические задания, свободно оперирует знаниями, умениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности.

– ***на оценку «хорошо» (4 балла)*** – обучающийся демонстрирует средний уровень сформированности компетенций: основные знания, умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.

– ***на оценку «удовлетворительно» (3 балла)*** – обучающийся демонстрирует пороговый уровень сформированности компетенций: в ходе контрольных мероприятий допускаются ошибки, проявляется отсутствие отдельных знаний, умений, навыков, обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.

– ***на оценку «неудовлетворительно» (2 балла)*** – обучающийся демонстрирует знания не более 20% теоретического материала, допускает существенные ошибки, не может показать интеллектуальные навыки решения простых задач.

– ***на оценку «неудовлетворительно» (1 балл)*** – обучающийся не может показать знания на уровне воспроизведения и объяснения информации, не может показать интеллектуальные навыки решения простых задач.