	Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
	федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Уральский государственный аграрный университет»
	ФГБОУ ВО Уральский ГАУ
	Рабочая программа учебной дисциплины «Кадровая политика и кадровое планирование»
Б1.О.18	Кафедра Менеджмента и экономической теории

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
Учебной дисциплины

«Кадровая политика и кадровое планирование»

Направления подготовки
38.03.03 Управление персоналом

Направленность (профиль) программы
«Управление персоналом в условиях цифровой трансформации»

Уровень подготовки
Бакалавриат

Форма обучения
Очная, очно-заочная, заочная

Екатеринбург, 2023

	<i>Должность</i>	<i>Фамилия</i>	<i>Дата, протокол</i>
Разработал:	<i>Старший преподаватель</i>	<i>Л.Н. Петрова</i>	11.04.2023 Протокол №8 кафедры менеджмента и экономической теории
Версия: 2.0			Стр 1 из 15

**СОДЕРЖАНИЕ**

1. Цели и задачи дисциплины, место дисциплины в структуре образовательной программы.....	3
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	4
3. Объем дисциплины и виды учебной работы	5
4. Содержание дисциплины.....	5
5. Перечень учебно-методического и программного обеспечения дисциплины.....	9
6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	9
6.1 Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины (ФОС).....	9
7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	9
8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	10
9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	11
10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем	12
11. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине	13
12. Особенности обучения студентов с различными нозологиями.....	14



1. Цели и задачи дисциплины, место дисциплины в структуре образовательной программы

Цель изучения дисциплины - сформировать у студентов целостный подход к кадровой политике и кадровому планированию на предприятии и необходимые компетенции для практической работы в качестве специалиста (менеджера) по управлению персоналом, дать теоретические и методологические знания и практические навыки по разработке кадровой политики и кадровому планированию.

Задачи изучения дисциплины:

- формирование теоретических и методологических знаний по вопросам кадровой политики и кадрового планирования;
- формирование умений самостоятельно на достаточно высоком уровне организовать разработку и реализацию кадровой политики, составление кадровых планов по отдельным направлениям работы с персоналом;
- подготовить студентов к принятию управленческих решений по формированию и реализации кадровой политики, оказанию консультативной помощи руководителям в процессе их участия в кадровом планировании.

Дисциплина Б1.О.18 «Кадровая политика и кадровое планирование» относится к числу дисциплин обязательной части

Траектория формирования компетенций выделяет этапы формирования в соответствии с учебным планом, при этом соблюдается принцип нарастающей сложности.

Основными этапами формирования компетенций при изучении дисциплины «Кадровая политика и кадровое планирование» является последовательное изучение содержательно связанных между собой разделов (тем) дисциплины. Изучение каждого раздела (темы) предполагает овладение обучающимися необходимыми компетенциями. Результат аттестации обучающихся на различных этапах формирования компетенций показывает уровень освоения компетенций.

Изучение дисциплины «Кадровая политика и кадровое планирование» основывается на знаниях, полученных студентами при изучении дисциплин «Управление персоналом организации», «Управление персоналом в АПК». Полученные знания, умения, навыки используются студентами в процессе изучения таких дисциплин, как «Цифровая трансформация в управлении персоналом», государственная итоговая аттестация.



2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

В результате изучения дисциплины студент должен приобрести следующие компетенции:

ОПК-3 – Способен разрабатывать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию стратегии управления персоналом, обеспечивать их документационное сопровождение и оценивать организационные и социальные последствия.

ОПК-4 – Способен применять современные технологии и методы оперативного управления персоналом, вести документационное сопровождение и учет.

В результате изучения дисциплины студент должен:

Знать:

- методику разработки стратегии управления персоналом;
- современные технологии и методы оперативного управления персоналом

Уметь:

- разрабатывать мероприятия, направленные на реализацию стратегии управления персоналом;
- обеспечивать документационное сопровождение в составлении стратегии управления персоналом и оценивать организационные и социальные последствия

Владеть:

- навыками применения современных технологий и методов оперативного управления персоналом и вести документационное сопровождение



3. Объем дисциплины и виды учебной работы

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 4 зачетных единиц

Вид учебной работы	Всего часов очное	Очная форма обучения	Всего часов заочное	Заочная форма обучения	Очно-заочная форма обучения
		курс		курс	курс
		4		5	3
Контактная работа* (всего)	56,35	56,35	18,35	18,35	44,35
В том числе:					
Лекции	24	24	8	8	18
Лабораторные работы (ЛР)					
Практические занятия (ПЗ)	24	24	8	8	18
Групповые консультации	8	8	2	2	8
Промежуточная аттестация (зачет, экзамен)	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35
Курсовая работа (проект) (защита)	-	-	-	-	-
Самостоятельная работа (всего)	87,65	87,65	125,65	125,65	99,65
В том числе:					
Курсовая работа (проект) (выполнение)	-	-	-	-	-
<i>Общая трудоёмкость, час</i>	144	144	144	144	144
<i>зач.ед.</i>	4	4	4	4	4
Вид промежуточной аттестации	экзамен	экзамен	экзамен	экзамен	экзамен

4. Содержание дисциплины

Данная учебная дисциплина посвящена изучению основных проблем индивидуального и группового организационного поведения персонала. В первом разделе дисциплины рассматриваются понятие, сущность и виды кадровой политики государства и организации, механизмы и этапы формирования кадровой политики организации, основы разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации, основы стратегического управления персоналом.

Во втором разделе изучается понятие, сущность, цели и задачи кадрового планирования, содержание и виды кадрового планирования,



рассматривается сущность и структура оперативного плана работы с персоналом.

В третьем разделе учебной дисциплины рассматриваются основы формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника, а также основы управления интеллектуальной собственностью и умение применять их на практике; основы кадрового планирования и контроллинга, основы маркетинга персонала, разработки и реализации стратегии привлечения персонала и умением применять их на практике.

4.1. Модули (разделы) дисциплины и виды занятий

4.1.1. Очная форма обучения

№ п/п	Наименование раздела(модуля) дисциплины	Лекции	ПЗ	СРС	Всего час.
1	2	3	4	5	6
1.	Раздел I. Кадровая политика – основа стратегического управления персоналом	4	4	20	28
	Тема 1. Понятие, сущность и виды кадровой политики государства и организации	2	2	10	14
	Тема 2. Механизмы и этапы формирования кадровой политики организации	2	2	10	14
	Раздел II. Кадровое планирование в системе управления персоналом организации	6	6	30	42
2.	Тема 3. Понятие, сущность, цели и задачи кадрового планирования	2	2	10	14
	Тема 4. Содержание и виды кадрового планирования	2	2	10	14
	Тема 5. Сущность и структура оперативного плана работы с персоналом	2	2	10	14
3.	Раздел III. Планирование формирования и использования персонала	14	14	37,65	65,65
	Тема 6. Маркетинг персонала	2	2	8	12
	Тема 7. Планирование привлечения персонала	2	2	8	12
	Тема 8. Планирование использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации	4	4	8	16
	Тема 9. Основы управления интеллектуальной собственностью	2	2	8	12
	Тема 10. Эффективность кадровой	4	4	5,65	13,65



	политики и кадрового планирования				
4.	Групповые консультации				8
5.	Промежуточная аттестация (экзамен)				0,35
6.	Итого часов:	24	24	87,65	144

4.1.2. Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование раздела(модуля) дисциплины	Лекции	ПЗ	СРС	Всего час.
1	2	3	4	5	6
1.	Раздел I. Кадровая политика – основа стратегического управления персоналом	2	2	42	46
2.	Раздел II. Кадровое планирование в системе управления персоналом организации	4	4	42	50
3.	Раздел III. Планирование формирования и использования персонала	2	2	41,65	45,65
4.	Групповые консультации				2
5.	Промежуточная аттестация (экзамен)				0,35
6.	Итого часов:	8	8	125,65	144

4.1.3. Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование раздела(модуля) дисциплины	Лекции	ПЗ	СРС	Всего час.
1	2	3	4	5	6
7.	Раздел I. Кадровая политика – основа стратегического управления персоналом	6	6	30	42
8.	Раздел II. Кадровое планирование в системе управления персоналом организации	6	6	30	42
9.	Раздел III. Планирование формирования и использования персонала	6	6	39,65	51,65
10.	Групповые консультации				8
11.	Промежуточная аттестация (экзамен)				0,35
12.	Итого часов:	18	18	99,65	144



4.2 Содержание модулей (разделов) дисциплин Очная и заочная, очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование раздела (модуля)	Содержание раздела	Трудоемкость (час.)	Формируемые компетенции (ОК, ПК)	Формы контроля*	Технологии интерактивного обучения** (очная/заочная)
1.	Раздел 1. Кадровая политика – основа стратегического управления персоналом	Тема 1. Понятие, сущность и виды кадровой политики государства и организации Тема 2. Механизмы и этапы формирования кадровой политики организации	28/46/42	ОПК-3 ОПК-4	Устный опрос, письменная работа, ситуационные задачи	Работа в группах
3.	Раздел 2. Кадровое планирование в системе управления персоналом организации	Тема 3. Понятие, сущность, цели и задачи кадрового планирования Тема 4. Содержание и виды кадрового планирования Тема 5. Сущность и структура оперативного плана работы с персоналом	42/50/42			
	Раздел III. Планирование формирования и использования персонала	Тема 6. Маркетинг персонала. Тема 7. Планирование привлечения персонала. Тема 8. Планирование использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации. Тема 9. Основы управления интеллектуальной собственностью. Тема 10. Эффективность кадровой политики и кадрового планирования.	65,65/ 45,65/ 51,65			



4.3 Детализация самостоятельной работы

№ п/п	№ модуля (раздела) дисциплины	Виды самостоятельной работы	Трудоемкость, часы		
			очное	заочное	Очно-заочно
1.	Раздел 1. Кадровая политика – основа стратегического управления персоналом	Подготовка презентаций, изучение дополнительной литературы	20	42	30
2.	Раздел 2. Кадровое планирование в системе управления персоналом организации	Подготовка презентаций, изучение дополнительной литературы	30	42	30
3.	Раздел III. Планирование формирования и использования персонала	Подготовка презентаций, изучение дополнительной литературы	37,65	41,65	39,65

5. Перечень учебно-методического и программного обеспечения дисциплины

Методические указания к самостоятельной работе по дисциплине «Кадровая политика и кадровое планирование»/ сост. Петрова Л.Н. – изд. Уральский ГАУ, 2023

6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

6.1 Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины (ФОС)

Приложение 1 к рабочей программе

7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

а) основная литература:

- 1) *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, 2022. — 575 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14217-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/496601>

2) Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 461 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14697-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/488852>

3) *Пугачев, В. П.* Управление персоналом организации : учебник и практикум для вузов / В. П. Пугачев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 402 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08905-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/493784>

б) дополнительная литература:

1) Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.] ; под общей редакцией О. А. Лапшовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 406 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8761-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489420>

2) *Забродин, В. Ю.* Социология и психология управления : учебник и практикум для вузов / В. Ю. Забродин. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 147 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09952-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/492286>

8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

1) интернет-ресурсы библиотеки:

- электронные учебно-методические ресурсы (ЭУМР),
- электронный каталог Web ИРБИС;

электронные библиотечные системы:

- ЭБС «Лань» – Режим доступа: <http://e.lanbook.com>
- ЭБС «Юрайт» - Режим доступа: <https://biblio-online.ru>;
- ЭБС «Рукопт» - Режим доступа: <http://lib.rucont.ru>

- ЭБС «IPR BOOK» - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru>

– доступ к информационным ресурсам «eLIBRARY», «УИС РОССИЯ» и «Polpred.com».

2) Справочная правовая система «Консультант Плюс»



- 3) система ЭИОС на платформе Moodle.
- 4) Профессиональные базы данных:
 - HeadHunter – <https://ekaterinburg.hh.ru>;
 - официальный сайт Федеральной службы государственной статистики – http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/accounts/ (Рынок труда, занятость и заработная плата);
 - международная информационная система по сельскому хозяйству и смежным с ним отраслям – AGRIS <http://agris.fao.org/agris-search/index.do>
 - базы данных официального сайта ФГБУ «Центр агроаналитики» Министерства сельского хозяйства Российской Федерации – <http://www.specagro.ru>
- 5) Материалы электронных порталов и журналов:
 - Информационный портал по управлению персоналом HRdocs – <http://hrdocs.ru>;
 - Журнал «Справочник кадровика» – <https://e.spravkadrovika.ru>;
 - Журнал «Кадровое дело» – <https://www.kdelo.ru>;

9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Учебным планом при изучении дисциплины предусмотрены практические занятия, а также самостоятельная работа обучающихся.

Практические занятия проводятся с целью закрепления и более тщательной проработки материала по основным разделам дисциплины.

Чтобы получить необходимое представление о дисциплине и о процессе организации её изучения, целесообразно в первые дни занятий ознакомиться с рабочей программой дисциплины на платформе MOODLE или на сайте университета.

В процессе изучения дисциплины, обучающиеся должны самостоятельно изучить теоретическую часть материала, для чего необходимо ознакомиться с конспектом лекций, литературой, указанной в списке основной и дополнительной литературы.

Основные понятия и определения, используемые в курсе, можно эффективно закрепить, обратившись к тексту глоссария.

Проверить степень овладения дисциплиной помогут вопросы для самопроверки и самоконтроля (вопросы к зачету), ответы на которые позволят студенту систематизировать свои знания, а также тесты, выложенные на платформе MOODLE в фонде оценочных средств по дисциплине.

Применение электронного обучения: обучение возможно с применением электронных и дистанционных технологий.



10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

Для формирования этапов компетенций у обучающихся в процессе изучения данной дисциплины применяются традиционные (пассивные) и инновационные (активные) технологии обучения в зависимости от учебных целей с учетом различного сочетания форм организации образовательной деятельности и методов ее активизации с приоритетом на самостоятельную работу обучающихся.

Для успешного овладения дисциплиной используются следующие информационные технологии обучения:

При проведении лекций используются презентации материала в программе Microsoft Office (Power Point), выход на профессиональные сайты, использование видеоматериалов различных интернет-ресурсов.

Практические занятия по дисциплине проводятся с использованием платформы MOODLE, Справочной правовой системы «Консультант Плюс».

В процессе изучения дисциплины учебными целями являются восприятие учебной информации, ее усвоение, запоминание, а также структурирование полученных знаний и развитие интеллектуальных умений, ориентированных на способы деятельности репродуктивного характера. Посредством использования этих интеллектуальных умений достигаются узнавание ранее усвоенного материала в новых ситуациях, применение абстрактного знания в конкретных ситуациях.

Для достижения этих целей используются в основном традиционные информативно-развивающие технологии обучения с учетом различного сочетания пассивных форм (практическое занятие, консультация, самостоятельная работа) и репродуктивных методов обучения (повествовательное изложение учебной информации, объяснительно-иллюстративное изложение, чтение информативных текстов) и лабораторно-практических методов обучения (упражнение, инструктаж, проектно-организованная работа).

Для организации учебного процесса используется программное обеспечение, обновляемое согласно лицензионным соглашениям.

Программное обеспечение:

- Microsoft WinHome 10 RUS OLP NL Acdm Legalization get Genuine (объем 168); Лицензия бессрочная. Контракт № ЭА - 103 от 17.05.2018.

- Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition. 250-499. Node 2 year Educational Renewal License: Лицензионный сертификат 24342003031146291531071

Информационная справочная система:



- Справочная правовая система «Консультант Плюс» Договор об информационной поддержке от 02.08.2011 г. (с ежегодным автоматическим продлением).
- Справочная правовая система «Консультант Плюс» Договор об информационной поддержке от 02.08.2011 г. (с ежегодным автоматическим продлением).

11. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Перечень лицензионного программного обеспечения. Реквизиты подтверждающего документа
1	2	3
Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации – 620075, Свердловская область, г. Екатеринбург, ул. Тургенева, д. 23 Литер А, ауд. №4417	Аудитория, оснащенная столами и стульями; Переносные: - мультимедийное оборудование (ноутбук, экран, проектор); - комплект электронных учебно-наглядных материалов (презентаций) на флеш-носителях, обеспечивающих тематические иллюстрации.	- Microsoft WinHome 10 RUS OLP NL Acdm Legalization get Genuine (объем 168); Лицензия бессрочная. Контракт № ЭА - 103 от 17.05.2018. - Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition. 250-499. Node 2 year Educational Renewal License: Лицензионный сертификат 24342003031146291531071
Самостоятельная работа		
Помещение для самостоятельной работы – 620075, Свердловская область, г. Екатеринбург, ул. Тургенева, д. 23 Литер А, ауд. № 4420 620075, Свердловская область, г. Екатеринбург, ул. Карла Либкнехта, д. 42 Литер Е читальный зал - № 5104, 5208	Аудитории, оснащенные столами и стульями; переносное мультимедийное оборудование (ноутбук, экран, проектор), рабочими местами, оснащенными компьютерами с выходом в сеть Интернет и электронно - образовательную	- Microsoft WinHome 10 RUS OLP NL Acdm Legalization get Genuine (объем 168); Лицензия бессрочная. Контракт № ЭА - 103 от 17.05.2018. - Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition. 250-499. Node 2 year Educational Renewal License: Лицензионный сертификат 24342003031146291531071



Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования: к. 4412а

12. Особенности обучения студентов с различными нозологиями

Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предъявляются особые требования к организации образовательного процесса и выбору методов и форм обучения при изучении данной дисциплины, в случаи зачисления таких обучающихся.

Для обучения студентов с нарушением слуха предусмотрены следующие методы обучения:

- объяснительно-иллюстративный метод (лекция, работа с литературой);
- репродуктивный (студенты получают знания в готовом виде);
- программированный или частично-поисковый (управление и контроль познавательной деятельности по схеме, образцу).

Для повышения эффективности занятия используются следующие средства обучения:

- учебная, справочная литература, работа с которой позволяет развивать речь, логику, умение обобщать и систематизировать информацию;
- словарь понятий, способствующих формированию и закреплению терминологии;
- структурно-логические схемы, таблицы и графики, концентрирующие и обобщающие информацию, опорные конспекты, активизирующие различные виды памяти;
- раздаточный материал, позволяющий осуществить индивидуальный и дифференцированный подход, разнообразить приемы обучения и контроля;
- технические средства обучения.

Во время лекции используются следующие приемы:

- наглядность;
- использование различных форм речи: устной или письменной – в зависимости от навыков, которыми владеют студенты;
- разделение лекционного материала на небольшие логические блоки.

Учитывая специфику обучения слепых и слабовидящих студентов, соблюдаются следующие условия:

- дозирование учебных нагрузок;
- применение специальных форм и методов обучения, оригинальных учебников и наглядных пособий;

Во время проведения занятий происходит частое переключение внимания обучающихся с одного вида деятельности на другой. Также



учитываются продолжительность непрерывной зрительной нагрузки для слабовидящих. Учет зрительной работы строго индивидуален.

Искусственная освещенность помещения, в которых занимаются студенты с пониженным зрением, оставляет от 500 до 1000 лк. На занятиях используются настольные лампы.

Формы работы со студентами с нарушениями опорно-двигательного аппарата следующие:

- лекции групповые (проблемная лекция, лекция-презентация, лекция-диалог, лекция с применением дистанционных технологий и привлечением возможностей интернета).

- индивидуальные беседы;

- мониторинг (опрос, анкетирование).

При обучении лиц с ограниченными возможностями здоровья с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий предусматривают возможность приема-передачи информации в доступных для них формах.



ПРИЛОЖЕНИЕ 1

1. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ С УКАЗАНИЕМ ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Код компетенции	Формулировка	Разделы дисциплины		
		1	2	3
ОПК-3	Способен разрабатывать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию стратегии управления персоналом, обеспечивать их документационное сопровождение и оценивать организационные и социальные последствия	+	+	+
ОПК-4	Способен применять современные технологии и методы оперативного управления персоналом, вести документационное сопровождение и учет	+	+	+

2. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ, ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ**2.1. Шкала академических оценок освоения дисциплины**

Виды оценок	Оценки			
	Неудовлетворительно	Удовлетворительно	Хорошо	Отлично
Академическая оценка по 4-х бальной шкале (экзамен)				

**2.2. Текущий контроль**

Код	Планируемые результаты	Раздел дисциплины	Содержание требования в разрезе разделов дисциплины	Технология формирования	Форма оценочного средства (контроля)	№ задания		
						Пороговый уровень	Базовый	Повышенный
ОПК-3 ОПК-4	Знать: – методику разработки стратегии управления персоналом; – современные технологии и методы оперативного управления персоналом	1, 2, 3	– основы разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации – основы стратегического управления персоналом – основы формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника, а также основы управления интеллектуальной собственностью	Лекция Практические занятия Самостоятельная работа	Ситуационная задача; устный опрос; письменная работа	п.3.3 п.3.4 п. 3.5	п.3.3 п.3.4 п. 3.5	п.3.3 п.3.4 п.3.5
	Уметь: – разрабатывать мероприятия, направленные на реализацию стратегии управления персоналом; – обеспечивать документационное сопровождение в со-	1, 2, 3	– использовать знания концепции управления персоналом, кадровой политики организации, стратегического управления персоналом для разработки концепции управления персоналом и кадровой политики конкретного предприятия – использовать знания о тру-	Лекция Практические занятия Самостоятельная работа	Ситуационная задача; устный опрос; письменная работа	п.3.3 п.3.4 п. 3.5	п.3.3 п.3.4 п. 3.5	п.3.3 п.3.4 п.3.5



ставлении стратегии управления персоналом и оценивать организационные и социальные последствия		довом потенциале и интеллектуальном капитале организации, отдельного работника в практике управления персоналом организации						
Владеть: – навыками применения современных технологий и методов оперативного управления персоналом и вести документационное сопровождение	1, 2, 3	– инструментами диагностики и разработки концепции управления персоналом, кадровой политики и стратегии организации – методиками диагностики и развития трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника.	Лекция Практические занятия Самостоятельная работа	Ситуационная задача; устный опрос; письменная работа	п.3.3 п.3.4 п. 3.5	п.3.3 п.3.4 п. 3.5	п.3.3 п.3.4 п.3.5	

**2.3. Промежуточная аттестация**

Код	Планируемые результаты	Технология формирования	Форма оценочного средства (контроля)	№ задания		
				Пороговый уровень (удовл.)	Повышенный уровень (хорошо)	Высокий уровень (отлично)
ОПК-3 ОПК-4	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none">– методику разработки стратегии управления персоналом;– современные технологии и методы оперативного управления персоналом <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none">– разрабатывать мероприятия, направленные на реализацию стратегии управления персоналом; <p>обеспечивать документационное сопровождение в составлении стратегии управления персоналом и оценивать организационные и социальные последствия</p> <p>Владеть:</p> <p>навыками применения современных технологий и методов оперативного управления персоналом и вести документационное сопровождение</p>	Лекция практическое занятие Самостоятельная работа	экзамен	Пункт 3.1., 3.2		

**2.4. Критерии оценки на экзамене (билеты или тестовые задания)**

Оценка	Критерии
Повышенный уровень (отлично)	выставляется студенту, если он определяет рассматриваемые понятия четко и полно, приводя соответствующие примеры по знаниям основ разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации, основ стратегического управления персоналом, основ формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника, а также основ управления интеллектуальной собственностью и умение применять их на практике
Базовый уровень (хорошо)	выставляется студенту, если он допускает отдельные погрешности в ответе по знаниям основ разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации, основ стратегического управления персоналом, основ формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника, а также основ управления интеллектуальной собственностью и умение применять их на практике
Пороговый уровень (удовлетворительно)	выставляется студенту, если он обнаруживает пробелы в знаниях основного учебно-программного материала по знаниям основ разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации, основ стратегического управления персоналом, основ формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника, а также основ управления интеллектуальной собственностью и умение применять их на практике
Повышенный уровень (отлично)	выставляется студенту, если он обнаруживает существенные пробелы в знаниях основных положений учебной дисциплины, неумение с помощью преподавателя получить правильное решение конкретной практической задачи из числа предусмотренных рабочей программой учебной дисциплины

2.5. Критерии оценки устного опроса

Ступени уровней освоения компетенций	Критерии
Пороговый (удовлетворительно)	выставляется студенту, если он недостаточно владеет знаниями основного учебно-программного материала по основным вопросам кадровой политики и кадрового планирования
Базовый (хорошо)	выставляется студенту, если он допускает отдельные погрешности в ответе, частично ориентируется в вопросах кадровой политики и кадрового планирования
Повышенный (отлично)	выставляется студенту, если он определяет рассматриваемые понятия четко и полно, приводя соответствующие примеры;

**2.6. Критерии оценки письменной (контрольной) работы**

Ступени уровней освоения компетенций	Критерии
Повышенный уровень (отлично)	Содержание ответа в целом соответствует теме задания. Продемонстрировано знание фактического материала, отсутствуют фактические ошибки. Продемонстрировано уверенное владение понятийно-терминологическим аппаратом дисциплины (уместность употребления, аббревиатуры, толкование и т.д.), отсутствуют ошибки в употреблении терминов. Показано умелое использование категорий и терминов дисциплины в их ассоциативной взаимосвязи.
Базовый уровень (хорошо)	1) недостаточно полное, по мнению преподавателя, раскрытие темы; 2) несущественные ошибки в определении понятий, категорий и т.п., кардинально не меняющих суть изложения; 3) использование устаревшей учебной литературы и других источников; 4) неспособность осветить проблематику учебной дисциплины и др.
Пороговый уровень (удовлетворительно)	1) отражение лишь общего направления изложения лекционного материала и материала современных учебников; 2) наличие достаточного количества несущественных или одной-двух существенных ошибок в определении понятий и категорий и т.п.; 3) неспособность осветить проблематику учебной дисциплины и др.

**2.7. Критерии оценки решения ситуационных задач**

Ступени уровней освоения компетенций	Отличительные признаки	Показатель оценки сформированности компетенции
Повышенный уровень (отлично)	Обучающийся использует профессиональные термины, выявлять проблему, способен называть методы, инструменты и процедуры ее решения	Анализ ситуации содержит ошибочные суждения, рекомендации так же содержат ошибочные суждения. Упражнение выполнено с большим числом ошибок
Базовый уровень (хорошо)	Обучающийся выявляет взаимосвязи, классифицирует, упорядочивает, интерпретирует,	Анализ ситуации верный, рекомендации содержат незначительное число ошибочных суждений. Практическое упражнение выполнено с незначительным числом ошибок.
Пороговый уровень (удовлетворительно)	Обучающийся анализирует, диагностирует, оценивает, прогнозирует, применяет методики и инструменты.	Практическое упражнение выполнено без ошибок. Анализ ситуации верный, рекомендации соответствуют выводам анализа
Компетенция не сформирована	-	Практическое упражнение не выполнено, отсутствует анализ ситуации



2.8. Процедура оценки

2.8.1 Работа в семестре (прохождение контрольных точек)

№ п/п	Измерители обученности текущего контроля	Ступени уровней освоения компетенций		
		Пороговый уровень	Базовый уровень	Повышенный уровень
1.	Устный опрос	Пороговый уровень	Базовый уровень	Повышенный уровень
2.	Письменная работа	Пороговый уровень	Базовый уровень	Повышенный уровень
3.	Ситуационные задачи	Пороговый уровень	Базовый уровень	Повышенный уровень

Показатель оценки сформированности компетенции: не ниже порогового.

2.8.2. Промежуточная аттестация

Экзамен проводится в форме итогового тестирования или по билетам

№ п/п	Измерители обученности текущего контроля	Ступени уровней освоения компетенций		
		Пороговый уровень	Базовый уровень	Повышенный уровень
1.	Устный ответ по билету	Пороговый уровень	Базовый уровень	Повышенный уровень
2.	Итоговое тестирование	Пороговый уровень	Базовый уровень	Повышенный уровень



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

3.1. Тестовые задания

1. Личный состав организации:

- а) трудовые ресурсы
- б) человеческий фактор
- в) трудовой потенциал
- г) персонал

2. Основные признаки персонала:

- а) продолжительный стаж работы на данном предприятии
- б) целевая направленность деятельности
- в) наличие официальных отношений с работодателем, оформленных трудовым договором
- г) обладание профессией, специальностью, квалификацией
- д) способность к управленческой деятельности

3. Персонал организации –

- а) личный состав организации, работающий по договору найма
- б) совокупность работников, объединенных в специализированные службы
- в) совокупность социально-демографических групп работников
- г) совокупность всех работников организации за исключением работающих лиц пенсионного возраста

4. Трудовые ресурсы – это

- а) трудоспособная часть населения страны, которая способна производить товары и услуги
- б) персонал организации
- в) все работники, занятые в экономике
- г) все трудоспособные члены общества, не занятые на данный момент в экономике

5. Функция разработки кадровой политики и стратегии управления персоналом относится к подсистеме

- а) планирования и маркетинга персонала
- б) управления формированием персонала
- в) управления развитием персонала
- г) управления сохранением и использованием персонала

6. Функция, относящаяся к технологии планирования и маркетинга персонала, – это

- а) обеспечения охраны здоровья и отдыха
- б) анализ рынка труда
- в) охраны труда и окружающей среды
- г) организации рационального использования персонала

**7. Генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов и форм работы с персоналом – это**

- а) кадровая политика организации
- б) план кадровых мероприятий
- в) кадровый аудит
- г) кадровый контроллинг.

8. Кадровая политика организации

а) методы отбора персонала
б) система концептуальных идей, определяющих основное направление работы с персоналом

- в) методы управления персоналом
- г) критерии оценки работников организации

9. Стратегия организации в процессе разработки кадровой политики рассматривается как фактор

- а) внешней среды организации
- б) внутренней среды организации
- в) роста производительности труда
- г) экономической конъюнктуры

10. Размер организации в процессе разработки кадровой политики рассматривается как фактор

- а) внешней среды организации
- б) внутренней среды организации
- в) роста производительности труда
- г) экономической конъюнктуры

11. Наличие конкуренции на рынке труда, источники комплектования персонала в процессе разработки кадровой политики рассматривается как фактор

- а) внешней среды организации
- б) внутренней среды организации
- в) снижения производительности труда
- г) роста конкурентоспособности

12. Политика занятости, политика вознаграждения, политика развития персонала – это ... кадровой политики

- а) приоритеты
- б) элементы
- в) принципы
- г) методы

13. Политика привлечения персонала, политика стабилизации или обновления коллектива, политика оценки достижений – это ... кадровой политики

- а) приоритеты
- б) элементы
- в) принципы
- г) методы

14. Элементы кадровой политики (2 ответа):

- а) обучение и развитие персонала
- б) социально-демографическая структура
- в) принципы управления персоналом



г) стабилизация кадрового состава

15. Направлением кадровой политики не является:

- а) структура и численность персонала
- б) подбор и расстановка персонала
- в) оценка и аттестация персонала
- г) развитие персонала

16. Управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала, позволяющее организации достигать своих целей в долгосрочной перспективе:

- а) стратегическое управление
- б) тактическое
- в) оперативное
- г) долгосрочное

17. Субъект стратегического управления (два ответа):

- а) служба управления персоналом
- б) высшие линейные и функциональные руководители
- в) линейные менеджеры
- г) функциональные руководители

18. Объект стратегического управления персоналом:

- а) совокупный трудовой потенциал организации
- б) служба управления персоналом
- в) линейные менеджеры
- г) функциональные менеджеры

19. Разработанное руководством организации приоритетное направление действий по созданию высокоэффективного коллектива:

- а) стратегия управления персоналом
- б) стратегическое управление персоналом
- в) разработка оперативного плана работы
- г) подготовка плана кадровых мероприятий

20. Назовите главные виды деятельности по управлению персоналом на каждой стадии развития организации

Стадия развития организации	Главные виды деятельности по управлению персоналом
1. Формирование	А. Привлечение персонала
2. Интенсивный рост	Б. Проектирование организационной структуры
3. Стабильное функционирование	В. Сохранение и использование персонала
4. Кризис	Г. Сокращение персонала

21. Сущность кадрового планирования – это:

- а) обучение кадров
- б) экономия рабочей силы в результате совершенствования системы управления
- в) предоставление людям рабочих мест в нужный момент времени и в



необходимом количестве

г) владение ситуацией на рынке труда

22. Кадровое планирование – следующий этап работы с персоналом организации после

а) набора, отбора и найма персонала

б) составления карьерограмм

в) составления плана обучения

г) формирования кадровой политики

23. Последовательность этапов кадрового планирования:

а) оценка наличного персонала и его потенциала

б) определение будущих потребностей в персонале

в) определение дополнительной потребности в персонале при учете имеющихся кадров организации

г) разработка конкретного плана действий по достижению результатов

24. Стратегическое планирование осуществляется:

а) на 1–3 года

б) 3–5 лет

в) год

г) 5–7 лет

25. Комплекс кадровых мероприятий, охватывающий планирование всех видов работы с персоналом в организации, – это (2 ответа):

а) детализированный план работы с персоналом

б) стратегический план работы с персоналом

в) тактический план работы с персоналом

г) оперативный план работы с персоналом

26. Трудовой потенциал организации – это...

а) совокупность духовных и физических способностей человека, которые он использует в профессиональной деятельности

б) способность персонала организации достигать определенный конечный результат, соответствующий целям организации

в) часть населения, обладающая знаниями, умениями и навыками, необходимыми для работы в народном хозяйстве

г) все люди, работающие в организации



- а) совокупность духовных и физических способностей человека, которые он использует в профессиональной деятельности
- б) способность персонала организации достигать определенный конечный результат, соответствующий целям организации
- в) часть населения, обладающая знаниями, умениями и навыками, необходимыми для работы в народном хозяйстве
- г) все люди, работающие в организации

27. Какие технологии не относятся к управлению использованием трудового потенциала организации (2 ответа)?

- а) адаптация
- б) наем
- в) трудовая мотивация
- г) оценка

28. Что такое интеллектуальная собственность (организационная и личная)?

- а) право заниматься инновационной и изобретательской деятельностью
- б) право на использование результатов интеллектуальной творческой деятельности
- в) право проходить профессиональную переподготовку
- г) право управлять своей карьерой

29. Права на какие произведения не входят в интеллектуальную собственность?

- а) на художественные и научные произведения
- б) на научные открытия
- в) на промышленные образцы
- г) на программу обучения персонала организации

30. Выделите три части личной и организационной интеллектуальной собственности (3 ответа):

- а) права на изобретения и инновационные продукты
- б) права на промышленную собственность
- в) права на произведения художественного творчества
- г) смежные права (деятельность артистов, аудио и видеозаписи)

3.2. Вопросы для подготовки к экзамену

1. Сущность и элементы кадровой политики.
2. Основные типы кадровой политики предприятия.
3. Понятие и содержание кадровой политики организации.
4. Цели, задачи и направления кадровой политики.
5. Этапы проектирования кадровой политики.
6. Особенности формирования кадровой политики организаций в современных условиях.
7. Кадровая политика – основа стратегического управления персоналом.
8. Пути реализации кадровой политики.



9. Понятие и виды стратегий предприятия.
10. Этапы стратегического управления организацией.
11. Кадровая политика организации и стратегия управления персоналом.
12. Составляющие стратегии управления персоналом
13. Факторы внешней и внутренней среды, влияющие на разработку стратегии управления персоналом.
14. Реализация стратегии управления персоналом.
15. Маркетинг персонала.
16. Численность и динамика персонала.
17. Структура персонала.
18. Виды норм, применяемых при расчете численности персонала.
19. Методика расчета численности персонала.
20. Основы кадрового планирования в организации. Сущность, цели и задачи кадрового планирования.
21. Содержание кадрового планирования.
22. Уровни кадрового планирования.
23. Виды кадрового планирования.
24. Содержание оперативного плана работы с персоналом.
25. Планирование расходов на персонал.
26. Определение потребности в персонале.
27. Планирование показателей по труду.
28. Планирование привлечения персонала.
29. Основы формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника.
30. Основы управления интеллектуальной собственностью.

3.3 Письменная работа

Тема: Кадровая политика – основа стратегического управления персоналом.

Письменная работа студента – это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем (тема может быть предложена и студентом, но обязательно должна быть согласована с преподавателем). Цель письменной работы состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей.

Письменная работа должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Структура письменной работы:

1. Титульный лист;
2. Введение – суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически.

На этом этапе очень важно правильно сформулировать вопрос, на который вы собираетесь найти ответ в ходе своего исследования.



3. Основная часть – теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса. Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу, свидетельствовать о наличии или отсутствии логичности в освещении темы.

Заключение – обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения и т.д.

3.4. Ситуационные задачи

Ситуационная задача 1. «Кадровая политика «Lego»»

1. Вводная часть

Кадровую политику следует понимать как общую систему или политику руководства фирмы, направленную на достижение желаемых взаимосвязей между работой и служащим.

Это не юридическое соглашение между фирмой и служащим. Это и не справочник, в котором руководители и служащие могли бы найти точные инструкции в отношении того, как разрешить конкретные проблемы и задачи. Скорее, эту кадровую политику следует при случае использовать для обсуждения и внесения некоторых изменений, и она выражает основные позиции, разделяемые во всей организации. Они (позиции) более долговечны и постоянны, чем конкретные ориентиры, используемые в процессах управления или контрактных соглашениях.

В L Group много различных категорий работ и отделов, каждый из которых имеет свои собственные специфические условия труда, свои пожелания и потребности. Поэтому мы должны быть в состоянии осуществлять децентрализованное управление и учитывать индивидуальные особенности.

В то же время все должно быть взаимосвязанным, чтобы сохранилась индивидуальность и отличительные особенности L Group.

Разработка данной кадровой политики представляется неким балансом между этими двумя противоположными требованиями. Надеемся, что этот документ поможет нам в достижении нашей цели, заключающейся в том, чтобы превратить L в хорошее место работы. И это по существу именно то, что должна сделать кадровая политика.

2. Основные цели

Кадровая политика L охватывает все датские фирмы, входящие в состав L Group, и основные позиции действительны для фирм L, находящихся за пределами Дании.

В основу кадровой политики положены следующие цели:

– L Group должна создать хорошее место для работы служащих. Конкретнее, каждая фирма в составе L должна создать и поддерживать профессиональную среду, привлекательную как для настоящих, так и для будущих служащих.

– Организация и штат L Group должны обладать квалификацией, необходимой для регулирования деятельности в настоящем и будущем с тем, чтобы обеспечить выполнение задачи, стоящей перед L Group.

– Цель L Group создать постоянные и надежные рабочие места для всех служащих путем тщательного планирования.



- Труд служащих L Group должен оплачиваться надлежащим образом с учетом условий труда, личных достижений и результатов и в соответствии с местным уровнем оплаты аналогичных работ.
- Работа должна быть организована с учетом физических и умственных способностей служащих.
- Влияние и ответственность служащего в отношении его работы должны возрастать при сотрудничестве с другими служащими и представительными комитетами фирмы.
- L Group приложит все усилия в оказании активной помощи в деле профессионального роста служащих.
- Кадровая политика должна быть разработана и осуществлена в тесном сотрудничестве руководства фирмы и служащих.

3. Организация

Фирма должна иметь эффективную и гибкую организационную структуру, которая давала бы возможность развития личной инициативы.

Условия работы должны способствовать развитию фирмы и должны вызывать у служащих чувство обязательства перед фирмой. Это чувство обязательства должно стимулироваться путем развития сотрудничества между отделами.

Выбранные представители служащих в комиссии по созданию на фирме хорошей обстановки должны активно вовлекаться в это сотрудничество, так как очень важно, как для служащих, так и для фирмы, чтобы знания и опыт служащих использовались в решающих ситуациях.

Структура комиссии, занимающейся вопросами обстановки на фирме будет видоизменяться в соответствии с требованиями времени и потребностями организации. Такие видоизменения будут осуществляться при сотрудничестве представителей служащих.

Каждый служащий должен иметь четкие ориентиры относительно своей роли в организации, а также ответственности и полномочий в виде, например, рабочих инструкций (или, если необходимо, в виде должностных инструкций, имеющих в Справочнике фирмы). Служащие должны получать информацию о вышеизложенном от своего начальства.

Каждый служащий имеет право, по меньшей мере, раз в год обсуждать со своим непосредственным начальником все аспекты своей работы и свои личные достижения в виде описания обзора.

4. Управление

L Group стремится к такому стилю управления, который способствовал бы созданию хорошего морального климата в организации и установлению хороших отношений.

Руководители всех уровней должны обладать хорошими личными и профессиональными качествами.

Руководители должны сосредоточиться на:

- распространении информации, что способствует возникновению атмосферы взаимопонимания и заинтересованности;
- создании необходимых предпосылок для осуществления индивидуальных заданий;
- поощрении и стимулировании хорошей работы;



– создании условий для профессионального и личностного роста служащих; планировании, организации и контроле работы отдела или группы.

5. Окружающая обстановка и безопасность (чувство уверенности)

При устройстве офисов, рабочих мест необходимо учитывать физическое состояние, интеллектуальный уровень и потребности служащих.

Окружающая обстановка должна соответствовать времени, рабочие места служащих должны быть организованы в соответствии с современными требованиями.

Фирма придает большое значение созданию спокойной обстановки, которая способствовала бы росту и процветанию служащих.

Насколько это возможно, работа должна быть организована таким образом, чтобы учитывать потребности служащих в общении и так, чтобы отдельные индивидуальные рабочие группы могли бы действовать хорошо вместе и в данном окружении.

Заинтересованность служащих в совместном проведении досуга, например, через Ассоциацию организации досуга (L), поощряется фирмой.

6. Планирование штата, обучение и проверка

Подготовка планов, отвечающих будущим потребностям наших служащих, должна основываться на долговременных планах фирмы.

Стабильность работы на фирме считается очень важной целью. Эта цель может быть достигнута путем эффективного планирования, и особенно за счет как непрерывного стабильного производства, так и за счет внедрения новой технологии. Проблемы неизбежных сезонных колебаний в уровне производства следует решать с помощью временных рабочих.

Планирование штата должно гарантировать, что каждый отдел будет иметь служащих, обладающих квалификацией, необходимой для решения задач, стоящих перед фирмой.

Планы по обучению персонала всех категорий должны разрабатываться на основании анализов потребностей.

В соответствии с этими планами обучения фирма будет сотрудничать со служащими, желающими получить дополнительное образование, которое помогло бы им в работе. Фирма поможет служащему в получении этого образования, либо покрыв расходы, связанные с ним, либо предоставив служащему необходимое свободное время.

При разработке учебных программ необходимо учитывать насколько это возможно, квалификацию, желания и интересы служащего. Частью работы руководителя является проведение собеседований со служащими с учетом его/ее обучения и развития с тем, чтобы эта информация могла затем использоваться для составления фирмой программ обучения.

В структуре ежегодно планируемого бюджета фирма будет поддерживать дальнейшее обучение в тех технических областях, которые должны использоваться в деятельности фирмы.

При планировании штатов необходимо учитывать, насколько это возможно, способности, образование и желания каждого индивидуума и изменения должностей служащих в L Group.

Рост квалификации служащих и изменение их обязанностей должны рассматриваться как альтернатива возможному найму со стороны.



Поддержкой в фирме, насколько это возможно, должны пользоваться служащие старшего поколения, их желания и основные требования.

7. Прием на работу и увольнение

Прием на работу:

Прием на работу нового служащего является очень важным моментом как для служащего, так и для фирмы, и поэтому в интересах обеих сторон, чтобы выбор новых служащих осуществлялся с особой тщательностью.

В каждом случае найма особое значение должно придаваться взаимосвязи между потребностями фирмы и квалификацией кандидата. Каждый новый претендент на место должен быть информирован об ответственности на занимаемой должности и о содержании работы. Информация об освобождающейся должности (вакансии) должна распространяться через службу информации L или должна быть вывешена на доске объявлений фирмы.

В первую очередь при наличии вакансий должны учитываться свои кандидаты (служащие, работающие в фирме). При равной квалификации внутренний «кандидат» имеет приоритет перед кандидатом со стороны.

При выборе кандидатов на руководящие должности помимо основных профессиональных качеств будут оцениваться его/ее способность сотрудничать, руководить и направлять служащих. То же самое учитывается в случае продвижения по службе (повышения в должности).

Фирма осознает свою ответственность перед сообществом. Мы постоянно запрашиваем определенное число квалифицированных стажеров.

Увольнение:

Ни один из служащих, посещающих как положено работу, не будет уволен при наличии работы.

При неспровоцированных увольнениях фирма выплачивает выходное пособие в размере месячной зарплаты за каждые 3 года непрерывной работы в фирме. Это компенсация за переобучение.

Если служащий неудовлетворительно выполняет свою работу, он должен быть извещен своим наставником, что могут быть приняты меры по исправлению создавшейся ситуации, как-то: дополнительное обучение или перевод в другой отдел. Факт увольнения не может быть неожиданностью для служащего.

Только в серьезных ситуациях (несоблюдение служащим обязательств в соответствии с трудовым соглашением или нарушение правил, принятых на фирме) может последовать немедленное увольнение.

Если нарушение считается случайным или не столь серьезным, служащий должен быть предупрежден (письменно или устно в присутствии свидетеля) о возможных последствиях для него в случае повторного нарушения.

Все существенные изменения в трудовых соглашениях, включая пункты, касающиеся увольнения, должны утверждаться руководством отдела или вышестоящим руководством с тем, чтобы конкретный случай всегда рассматривался, по крайней мере, в двух инстанциях.

В случае увольнения между служащим и руководством фирмы может состояться беседа, во время которой служащему объяснят причины увольнения.

В случае каждого добровольного увольнения руководство фирмы должно выяснить причины, по которым служащий подает в отставку.



8. Условия оплаты

Фирма нуждается в квалифицированных кадрах и всегда старается платить каждому служащему в соответствии с занимаемой должностью и квалификацией.

Политика оплаты, проводимая фирмой, основана на соблюдении соглашений между головной организацией или фирмой и местной организацией или группой.

В соответствии с этим фирма ввела специальную тарифную систему оплаты наличных должностей, охватывающую ряд должностей/категорий работ. Различные должности оцениваются в соответствии с профессиональными образовательными и практическими требованиями.

Зарплата каждого отдельного служащего внутри каждого уровня определяется на основании оценки личной квалификации и достижений служащего.

Зарплата всех служащих будет пересматриваться ежегодно. Что касается служащих с месячной оплатой, любое изменение зарплаты основано на принципиальном решении руководства по этому вопросу. Изменения в почасовой оплате, устанавливаются в соответствии с основным государственным законом о заработной плате и местными трудовыми соглашениями.

В качестве конкретной гарантийной меры фирма разработала систему страхования для всех служащих датских фирм. Служащие застрахованы с первого дня работы.

В качестве дополнения к социальным пенсиям была введена пенсия L.

Задание:

После обсуждения в группах необходимо охарактеризовать:

1. Цели документа.
2. Реальность положений, содержащихся в кадровой политике L.
3. Уровень конкретности положений документа.
4. Стилль изложения (доступность терминов, построение предложений и др.).
5. Объем документа.
6. Эмоциональное состояние наемного работника после ознакомления с документом.
7. Что понравилось в документе? Что – не понравилось?
8. Целесообразность и проблемы использования подобного документа на российском предприятии.

Ситуационная задача 2. «Реорганизация кадровой службы в условиях стратегического управления персоналом»

Описание ситуации. Численность работников крупного металлургического комбината составляет около 40 тыс. человек. Предприятие характеризуется устойчивым финансовым положением. Выпускает продукцию, пользующуюся большим спросом у потребителей. Реорганизация деятельности комбината в рыночных условиях потребовала организационных изменений и в системе управления, в частности в стратегическом управлении предприятием.

Служба УП комбината представлена дирекцией по персоналу, состоящей из 75 работников. Схема организационной структуры дирекции по персоналу показана на рис. 3.

Руководством комбината и дирекцией по персоналу определена стратегия управления персоналом предприятия – повышение эффективности реализации и конкурентоспособности трудового потенциала предприятия путем активного использования имеющихся



и создания перспективных возможностей реализации трудового потенциала, внедрения современных технологий УП, омоложения трудового коллектива.

Служба УП комбината осуществляет свою деятельность по трем основным направлениям: обеспечение персоналом; реализация трудового потенциала; развитие трудового потенциала.

Рассмотрим кратко эти направления.

Обеспечение персоналом.

Анализ трудового потенциала. Определение состояния трудового потенциала предприятия по профессионально-квалификационным, демографическим, количественным и комбинированным (из указанных) критериям. Исследование структуры знаний и навыков персонала, состояния и особенностей взаимосвязей и коммуникаций.

Планирование персонала. Определение текущего состояния и перспективной потребности в количественном и качественном составе персонала.

Набор (маркетинг) персонала. Осуществление активного воздействия на рынки рабочей силы в целях поиска, подготовки и вербовки кандидатов с необходимой профессионально-квалификационной подготовкой.

Отбор. Проведение кандидатов на вакансии с оптимальными профессионально-квалификационными и личностными характеристиками.

Адаптация. Оформление договорных отношений с персоналом и необходимой учетной документации.

Развитие. Профессионально-квалификационное развитие и планирование карьеры персонала.

Высвобождение. Комплекс мер по прекращению договорных отношений с работниками в результате естественного высвобождения (выход на пенсию, увольнение по собственному желанию, сокращения или увольнения персонала).

Реализация трудового потенциала.

Планирование труда. Определение количественных, качественных и временных параметров необходимых трудовых затрат в процессе функционирования предприятия.

Организация труда. Разработка и внедрение эффективных технологий реализации ТП.

Координация трудовой деятельности. Внесение изменений и дополнений в технологии организации трудового потенциала (ТП) и в деятельность персонала в связи с совершенствованием, обеспечением синхронности функционирования предприятия.

Контроль. Осуществление проверки соответствия технологии реализации ТП требованиям условий хозяйствования, а также реализуемости этих технологий.

Мотивация. Выявление, развитие, формирование и использование мотивов, побуждающих к эффективному и качественному труду.

Компенсация. Расчет и возмещение со стороны предприятия средств и благ, необходимых для морального и физического восстановления затрат труда персонала.

Администрирование. Осуществление управленческих воздействий в процессе функционирования предприятия в соответствии со сложившейся ситуацией.

Оценка. Определение результативности и качества трудовой деятельности персонала.

Развитие трудового потенциала

Обеспечение социальной стабильности. Анализ состояния социальной среды, оценка социальных последствий управленческих решений, разработка рекомендаций и мероприятий по поддержанию стабильного социального климата.



Социальное развитие. Повышение социального статуса и социальной защищенности персонала предприятия.

Формирование корпоративной культуры. Определение текущего состояния, основных тенденций и желаемого состояния культурной среды предприятия. Оценка влияния управленческих решений и мероприятий, затрагивающих сферу управления персоналом, на характеристики корпоративной культуры. Разработка необходимых мероприятий.

Формирование имиджа предприятия. Анализ имиджа предприятия на различных уровнях социальной среды, определение желаемого состояния и разработка мероприятий по его достижению. Оценка влияния на имидж предприятия управленческих решений.

Постановка задачи. Предложите варианты структурно-функциональных изменений службы по персоналу металлургического комбината в целях реализации указанной выше стратегии управления персоналом и с учетом выполняемых ныне этой службой основных функций.

Методические рекомендации. Формирование системы стратегического управления персоналом предполагает внесение существенных изменений в цели, функции и оргструктуру существующей системы управления персоналом. В данном случае вариантами структурно-функциональных изменений службы по персоналу могут быть: создание подразделения либо выделение руководителя (специалиста) по стратегическому управлению персоналом; определение новых функций, связанных с выработкой и реализацией стратегии управления персоналом; закрепление их за специализированным подразделением либо за уже существующими подразделениями по управлению персоналом и др.

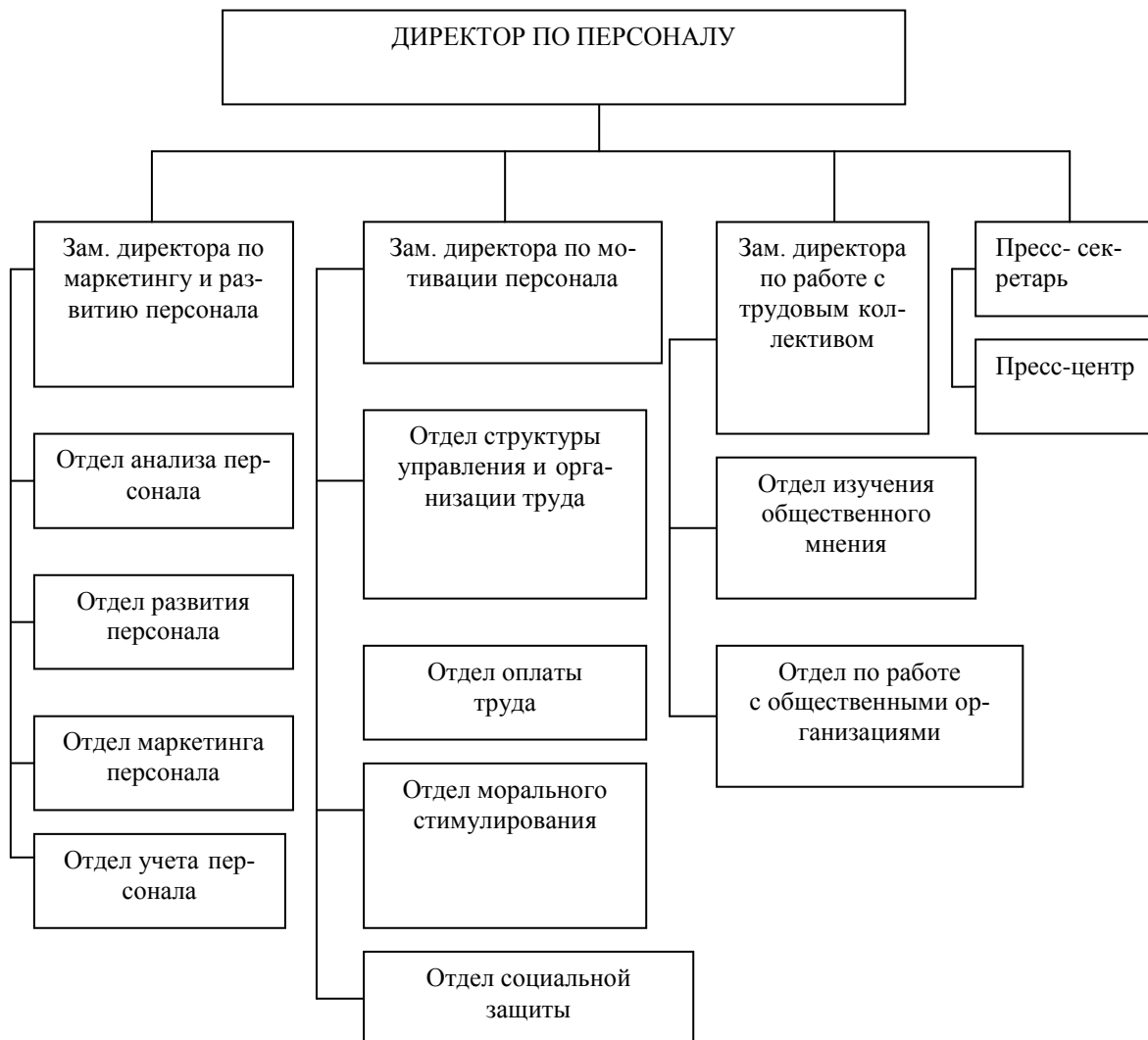


Рис. 3. Схема организационной структуры дирекции по персоналу

Ситуационная задача 3.

Исходные данные и постановка задачи. В связи с увеличением объема производства на промышленном предприятии необходимо рассчитать дополнительную потребность в рабочих-сдельщиках.



СРЕДНЕВЗВЕШЕННЫЕ ВЕЛИЧИНЫ ОБЩИХ РЕЙТИНГОВ

Порядковый номер показателя (согласно табл. 5.3)	Весовой коэффициент показателя	претендент А		Претендент Б		Претендент В		Претендент Г	
		Оценка	Взвешенная оценка	Оценка	Взвешенная оценка	Оценка	Взвешенная оценка	Оценка	Взвешенная оценка
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	1.5	4	6	3	4.5	3	4.5	4	6
2	0.5	3	1.5	3	1.5	3	1.5	3	1.5
3	0.5	3	1.5	3	1.5	2	1	3	1.5
4	1.5	5	7.5	4	6	5	7.5	2	3
5	1	5	5	5	5	3	3	4	4
6	1.5	5	7.5	4	6	4	6	5	7.5
7	1	4	4	3	3	5	5	3	3
8	1.5	4	6	5	7.5	3	4.5	3	4.5
9	1	5	5	3	3	5	5	4	4
10	1	4	4	3	3	4	4	3	3
11	0.5	3	1.5	4	2	4	2	3	1.5
12	1	5	5	5	5	4	4	3	3
13	1	4	4	3	3	4	4	2	2
14	1	4	4	4	4	3	3	2	2
15	1	5	5	3	3	3	3	5	5

ОБЪЕМЫ ЗАТРАТ НА ПРИОБРЕТЕНИЕ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА, тыс. руб.

Источники Обеспечения потребности	Агентство по найму	Служба занятости	Свободный рынок труда	Учебное заведение
Виды затрат				
1. Договорные отношения	10,8	-	-	1,5
2. Маркетинговые исследования	0,9	0,6	-	0,2
3. Проведение отбора персонала	8,5	6,2	6,2	6,2
4. Прием персонала на работу	0,4	0,4	0,4	0,4
5. Дополнительное обучение	1,0	2,5	3,0	3,7
6. Введение в должность	0,5	1,5	1,5	2,0
7. Оплата труда	4,5	4,5	4,5	4,5
8. Лимит финансовых средств	14,0	14,0	14,0	14,0



Методические указания

Для проведения плановых расчетов численности рабочих требуется определить полезный фонд времени одного рабочего. С этой целью необходимо:

- составить баланс рабочего времени одного рабочего на год при 40-часовой рабочей неделе по табл., рассчитав те показатели, вместо которых проставлены вопросы;
- проанализировать использование рабочего времени в отчетном году по структуре фонда рабочего времени (гр.3-5);
- разработать мероприятия по улучшению использования рабочего времени в плановом году.

Ситуационная задача 4. «Планирование привлечения персонала»

Описание ситуации. Необходимо составить оперативный план работы с персоналом в организации, где Вы работаете или проходите практику. Одним из разделов этого плана является раздел «Планирование привлечения персонала». Анализ показал, что организация имеет дополнительную потребность в персонале.

Постановка задачи. Определите, за счет каких внутренних и внешних источников предполагается обеспечить потребность в персонале в планируемом году, раскройте преимущества и недостатки источников и определите конкретные потребности в персонале.

Методические указания. Источники обеспечения потребности в персонале приведены в таблице.

Таблица

Планирование привлечения рабочей силы

Обеспечение потребности в рабочей силе за счет работников предприятия	Систематическое наблюдение за рынком труда	Конкретные меры по привлечению рабочей силы	Прием на работу
Увольнение за счет изменений структурного, технологического, организационного, социального характера, а также производственных мощностей. Перемещение с целью внутризаводского обмена опытом. Назначение молодых специалистов на высшие должности.	Постоянные контакты (независимо от актуальной потребности) с: а) государственными органами управления трудом (информирование посредников о своем предприятии); б) школами, профессионально-техническими училищами, средними специальными учебными заведениями, специальными высшими учебными заведениями	Направление заявок на необходимую рабочую силу в государственные органы управления трудом и учебные заведения. Изучение объявлений о поиске работы, публикация собственных объявлений, изучение прессы в зависимости от целей и региона. Подключение специалистов по кад-	Изучение письменных заявлений о принятии на работу и предварительный отбор. Собеседование при приеме на работу. Прием на работу с испытательным сроком.



ми

ровым вопросам.

Ситуационная задача 5. ЮКОС – кадровая политика

Исходная ситуация.

Профессионал. Именно этим словом мы можем охарактеризовать сегодня каждого из 110 тысяч сотрудников нашей Компании, работающих в сотнях предприятий, разбросанных по 45 регионам страны. Именно им ЮКОС обязан своими нынешними достижениями, именно их мы ценим выше всего. Эффективный труд, личный вклад каждого в общее дело должны достойно оцениваться. Это главный принцип мотивации работников ЮКОСа, прозрачный и справедливый для всех без исключения. Наша компания одной из первых в России начала использовать в целях мотивации и собственные акции - как для поощрения высших менеджеров, так и рядовых сотрудников.

Приходящих к нам на работу вчерашних выпускников вузов и профессиональных училищ мы сразу окружаем заботой и вниманием. От того, кем они станут, зависит будущее Компании. Специально для них существует программа "молодой специалист" ориентированная на адаптацию молодых сотрудников к новой для них обстановке, на их обучение и развитие. Для работников среднего и низшего звена организован институт "мобильного персонала" - ротации наиболее перспективных сотрудников, "пробующихся" на разных участках работы. А те из них, кто обладает потенциалом лидера, целенаправленно готовятся на повышение в рамках программы "кадровый резерв".

И, конечно, мы не забываем тех, кто десятки лет назад создавал основу будущего ЮКОСа - наших ветеранов. Благодаря масштабному социальному проекту Компании - программе "Ветеран" - 40 тысяч наших работников, отдавшие многие годы жизни нефтяному Северу, смогут переехать на постоянное жительство в регионы с более благоприятным климатом.

Сегодня можно с уверенностью говорить, что в ЮКОСе сложился уникальный интернациональный коллектив профессионалов. Опыт международных корпораций, привнесённый в нашу компанию менеджерами ведущих западных фирм, в сочетании с профессионализмом и энергией российских сотрудников делают ЮКОС одной из самых прогрессивных российских компаний.

В области управления персоналом ЮКОС решает следующие задачи:

- создание рабочей обстановки, основанной на открытости и взаимном уважении и способствующей раскрытию способностей каждого сотрудника;
- развитие системы мотивации персонала, позволяющей каждому сотруднику рассчитывать на карьерный рост и вознаграждение, соответствующие его профессиональному уровню и личному вкладу в дело компании;
- социальная защита сотрудников;
- предоставление сотрудникам возможностей обучения и повышения квалификации.

Наши успехи в области кадровой политики получают общественное признание. В марте 2015 года ЮКОС стал лауреатом национальной премии "За успехи в управлении персоналом", учрежденной Профессиональной кадровой лигой и газетой "Ведомости". В рамках этого конкурса мы получили специальный приз "За успехи в управлении персоналом российской организации", а также премию "Инновационные технологии управления персоналом". А 10 декабря 2015 года мы стали "Предприятием эффективной системы управления персоналом - 2015" по итогам работы Всероссийской конференции "Кадры



XXI века для российской экономики", которую проводил Российский союз промышленников и предпринимателей при поддержке правительства РФ.

Постановка задачи. Прочитайте документ, ответьте на вопросы и выполните задание:

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

2. Определите тип кадровой политики предприятия.

Ситуационная задача 6. Кадровая политика компании AsstrA AG

Исходная ситуация.

Основой кадровой политики компании AsstrA AG являются следующие принципы:

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

Реализация основополагающих принципов в компании «АсстрА» осуществляется через:

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



- формирование и постоянное расширение пакета социальных мероприятий для сотрудников компании;
- участие в общественных благотворительных акциях.

Развивающие и образовательные программы.

Мы работаем над повышением компетенции сотрудников компании. Определение потребности в обучении и организация обучающих мероприятий осуществляются по плану. Фирма оказывает финансовую поддержку (по согласованию) каждому сотруднику при принятии самостоятельного решения по получению дополнительного образования.

Социальные мероприятия.

Социальная направленность деятельности компании проявляется в первую очередь в заботе о самих сотрудниках компании. Фирма обеспечивает сотрудников бесплатным питанием (обедами), организует регулярные спортивные и развлекательные мероприятия. У нас принято делать подарки ко дню рождения, рождению ребенка, ко дню свадьбы.

Общественные акции.

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

Постановка задачи. Прочитайте документ, ответьте на вопросы и выполните задание:

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

Ситуационная задача 7. Кадровая политика за рубежом Япония

Исходная ситуация.

Кадровая служба крупной зарубежной компании, как правило, начинает работу со студентами - будущими специалистами, когда они учатся в университетах на 2 - 3 курсах. Выявляются молодые люди, проявляющие определенные способности, которые могут быть успешно использованы в деле дальнейшего развития фирмы. С ними начинают работу. Их приглашают на лекции, которые читают специалисты и руководители заинтересованной фирмы. Эти лекции посвящены истории предприятия, динамике изменений в производстве продукции и самой фирмы, прогнозам на будущее. В процессе таких занятий студентам прививается чувство патриотизма в отношении той фирмы, которая намеревается предоставить в дальнейшем работу. Студенты, наблюдаемые кадровой службой и являющиеся кандидатами для работы в фирме, подвергаются тестам (тесты письменные). Одолевшие тесты проходят собеседование. Изучается состояние здоровья, и специалисты службы выясняют, не был ли кандидат причастен к какой-либо предосудительной деятельности. Будущие менеджеры должны иметь отличную биографию. Положительным



фактором при приеме на работу является положение на фирме, куда оформляется на работу кандидат.

В фирме "Хитачи" все новички в течение двух месяцев изучают курс "Введение в должность". Молодых людей - будущих работников фирмы - приглашают на различные мероприятия - это дни качества, годовой отчет и т.п. Во время каникул они работают в фирме на различных должностях, во-первых, это дает возможность стажировки, во-вторых, это дает возможность заработать деньги. После окончания университета и поступления на работу за каждым молодым специалистом закрепляется так называемый "крестный отец" - это нечто вроде нашего наставника, но с гораздо более широкими полномочиями. "Крестный отец" - это обычно менеджер среднего звена управления. "Крестный отец" должен быть выпускником того же высшего учебного заведения, что и его подопечный - это обязательное условие. "Крестный отец" помогает новичку адаптироваться на рабочем месте, помогает разрешить возможные конфликты, бывает у своих подопечных дома, знает состав семьи, круг друзей и знакомых, в курсе планов молодого человека, знает его хобби, знает о нем все. И если в кадровой службе решается вопрос о перемещении специалиста, то в этом случае мнение "крестного отца" является решающим. Такое кураторство осуществляется до 35 лет. При такой системе при тщательной проверке данных, необходимых для отправления функций на какой-либо должности, проскочить практически невозможно. Каждый работник таких фирм, как "Хитачи" и "Мацусита", имеет на руках документ, который называется "Главные принципы фирмы". Основными в этом документе являются три положения: искренность, дух оптимизма и гармония. Этот документ носит нормативный характер и свидетельствует о том, каким образом японцы относятся к своей работе в фирме. В частности, в документе сказано, что даже если на минуту прекращена работа - это позор для работника фирмы. Менеджеры и "Хитачи", и "Мацусита" работают значительно эффективнее, чем менеджеры в других фирмах Японии и даже мире.

Постановка задачи. Прочитайте текст, ответьте на вопросы и выполните задание:

1. Проанализируйте особенности кадровой политики на зарубежных предприятиях?
2. В чем заключаются особенности национальных моделей кадрового менеджмента?

Ситуационная задача 8. Кадровая политика за рубежом США

Исходная ситуация.

Последние два десятилетия в США характеризовались тем, что на первые роли в фирмах котируются лица, имеющие кроме необходимых знаний еще и ученую степень доктора или магистра. А за последние пять лет двадцатого века проявилась и еще одна особенность: на первые роли предпочтение отдается директорам по управлению персоналом. Умение работать с людьми оценивается выше всех других умений. Несколько лет назад к нам в страну приезжал в порядке обмена научными связями президент американской фирмы "Литтон-Индастриз" Роберт Эш.

"Литтон-Индастриз" - одна из крупнейших компаний США. 120 тысяч работающих, десятки отделений на территории страны и за рубежом. Фирма специализируется на выпуске многономенклатурной продукции. Роберт Эш имел ученую степень доктора, являлся автором ряда книг в области менеджмента. В Москве его попросили прочесть цикл лекций, поделиться опытом работы в фирме. Что же рассказал Эш о кадровой политике своей фирмы? Он сказал: "В нашу фирму с большим удовольствием идут молодые люди,



чем любую другую. Несмотря на то, что по началу мы платим меньше, чем другие фирмы. В чем же дело? Наша фирма открывает перспективы и гарантирует продвижение по службе. Принятые в фирму молодые люди подвергаются испытаниям на предприятиях фирмы от 6 месяцев до года. Молодой специалист зачисляется на какую-либо должность для получения заработной платы. Но его ежемесячно перемещают на разные должности: месяц мастером в цехе, месяц в отделе маркетинга или в отделе рекламы, месяц технологом-конструктором и т.д. За каждым молодым специалистом закрепляется куратор - это один из менеджеров высшего эшелона руководства, который на каждом этапе проверки ставит перед испытуемым задачи производственного характера и по результатам решения выставляет в специально заведенный дневник оценку. Получившие в процессе испытаний на всех этапах проверки положительные оценки попадают в резерв на выдвижение.

Кадровая служба разрабатывает для резерва на выдвижение планы развития на 3 - 5 лет вперед. Эти планы включают в себя перемещение по горизонтали и вертикали. Перед каждым перемещением предусматривается повышение квалификации с отрывом либо без отрыва от производства. Планируются командировки за границу для изучения передового опыта в других странах, предусматриваются стажировки на различных должностях и практикуется замещение различных работников на время отпуска, болезни и т.п. "Профессиональная мобильность рассматривается в США как явление положительное. Инженер, который в течение 20 лет работал в четырех фирмах, ценится выше, чем тот, который все эти годы работал в одной должности. Работая долгое время в одной должности, работник ограничивает свой кругозор рамками одного участка работы, он свыкается с недостатками, перестает обогащать управление новыми методами, формами, и его работа превращается в шаблон и штамп.

И наоборот, сменивший много мест работы имеет возможность сравнивать ситуации, быстро адаптируется к новым условиям работы.

Постановка задачи. Прочитайте текст, ответьте на вопросы и выполните задание:

1. Проанализируйте особенности кадровой политики на зарубежных предприятиях?
2. В чем заключаются особенности национальных моделей кадрового менеджмента?

Ситуационная задача 9.

Исходная ситуация. Старший научный сотрудник НИИ микробиологии Т. Иванова создала штамм нового микроорганизма. Директор НИИ направил заявку на это изобретение в Федеральную службу по интеллектуальной собственности, патентам и товарным знакам. В свою очередь Т. Иванова также обратилась с заявкой в Федеральную службу по интеллектуальной собственности, патентам и товарным знакам. Т. Иванова мотивировала свою заявку тем, что она является автором изобретения, и больше не является сотрудницей НИИ микробиологии, откуда она после создания штамма нового микроорганизма уволилась.

Постановка задачи. Ответьте на вопрос:

1. Чья заявка на получение патента на изобретение может быть удовлетворена Федеральной службой по интеллектуальной собственности, патентам и товарным знакам в данной ситуации?

Решение ситуационной задачи 9.



Судя по условию нашей задачи, научный сотрудник НИИ микробиологии Т.Иванова уволилась из НИИ после создания штамма. Т.е. во время создания она была сотрудницей НИИ и работало по договору, выполняя свои служебные обязанности. Здесь применимы положения ст. 1430 ГК РФ.

Статья 1430 ГК РФ «Служебное селекционное достижение».

Селекционное достижение, созданное, выведенное или выявленное работником в порядке выполнения своих трудовых обязанностей или конкретного задания работодателя, признается служебным селекционным достижением.

Право авторства на служебное селекционное достижение принадлежит работнику (автору).

Исключительное право на служебное селекционное достижение и право на получение патента принадлежат работодателю, если трудовым или иным договором между работником и работодателем не предусмотрено иное.

В случае отсутствия в договоре между работодателем и работником соглашения об ином (пункт 3 настоящей статьи) работник должен письменно уведомить работодателя о создании, выведении или выявлении в порядке выполнения своих трудовых обязанностей или конкретного задания работодателя результата, в отношении которого возможно предоставление правовой охраны в качестве селекционного достижения.

Таким образом, патент должен быть выдан работодателю – директору НИИ микробиологии.

3.5 Вопросы для устного опроса

1. Сущность и элементы кадровой политики.
2. Основные типы кадровой политики предприятия.
3. Понятие и содержание кадровой политики организации.
4. Цели, задачи и направления кадровой политики.
5. Этапы проектирования кадровой политики.
6. Особенности формирования кадровой политики организаций в современных условиях.
7. Кадровая политика – основа стратегического управления персоналом.
8. Пути реализации кадровой политики.
9. Понятие и виды стратегий предприятия.
10. Этапы стратегического управления организацией.
11. Кадровая политика организации и стратегия управления персоналом.
12. Составляющие стратегии управления персоналом
13. Факторы внешней и внутренней среды, влияющие на разработку стратегии управления персоналом.
14. Реализация стратегии управления персоналом.
15. Маркетинг персонала.
16. Численность и динамика персонала.
17. Структура персонала.
18. Виды норм, применяемых при расчете численности персонала.
19. Методика расчета численности персонала.
20. Основы кадрового планирования в организации. Сущность, цели и задачи кадрового планирования.
21. Содержание кадрового планирования.



22. Уровни кадрового планирования.
23. Виды кадрового планирования.
24. Содержание оперативного плана работы с персоналом.
25. Планирование расходов на персонал.
26. Определение потребности в персонале.
27. Планирование показателей по труду.
28. Планирование привлечения персонала.
29. Основы формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника.
30. Основы управления интеллектуальной собственностью.

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРУ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

4.1. Методические указания по проведению текущего контроля

4.1.1. Устный опрос

1.	Сроки проведения текущего контроля	После изучения раздела дисциплины
2.	Место и время проведения текущего контроля	в учебной аудитории во время занятия
3.	Требование к техническому оснащению аудитории	в соответствии с паспортом аудитории
4.	Ф.И.О. преподавателя (ей), проводящих процедуру контроля	
5.	Вид и форма заданий	ответ на вопросы для устного опроса
6.	Время для выполнения заданий	25 минут
7.	Возможность использования дополнительных материалов:	обучающийся не может пользоваться дополнительными материалами
8.	Ф.И.О. преподавателя (ей), обрабатывающих результаты	
9.	Методы оценки результатов	Экспертный
10.	Предъявление результатов	Оценка выставляется в журнал и доводится до сведения обучающихся
11.	Апелляция результатов	в порядке, установленном нормативными документами, регулирующими образовательный процесс в ФГБОУ ВО Уральский ГАУ

**4.1.2. Решение ситуационных задач**

1.	Сроки проведения текущего контроля	После изучения каждой темы раздела дисциплины
2.	Место и время проведения текущего контроля	В учебной аудитории во время занятия
3.	Требование к техническому оснащению аудитории	В соответствии с паспортом аудитории
4.	Ф.И.О. преподавателя (ей), проводящих процедуру контроля	
5.	Вид и форма заданий	ситуационные задачи
6.	Время проведения опроса	30 минут
7.	Возможность использования дополнительных материалов:	Обучающийся не может пользоваться дополнительными материалами
8.	Ф.И.О. преподавателя (ей), обрабатывающих результаты	
9.	Методы оценки результатов	Экспертный
10.	Предъявление результатов	Оценка выставляется в журнал и доводится до сведения обучающихся в конце опроса
11.	Апелляция результатов	В порядке, установленном нормативными документами, регулирующими образовательный процесс в ФГБОУ ВО Уральский ГАУ

4.1.3. Письменная работа

1.	Сроки проведения текущего контроля	После изучения соответствующих тем дисциплины
2.	Место и время проведения текущего контроля	В учебной аудитории во время занятия
3.	Требование к техническому оснащению аудитории	В соответствии с паспортом аудитории
4.	Ф.И.О. преподавателя (ей), проводящих процедуру контроля	
5.	Вид и форма заданий	Письменная работа
6.	Время проведения опроса	30 минут
7.	Возможность использования дополнительных материалов:	Обучающийся не может пользоваться дополнительными материалами
8.	Ф.И.О. преподавателя (ей), обрабатывающих результаты	



9.	Методы оценки результатов	Экспертный
10.	Предъявление результатов	Оценка выставляется в журнал и доводится до сведения обучающихся в конце опроса
11.	Апелляция результатов	В порядке, установленном нормативными документами, регулируемыми образовательный процесс в ФГБОУ ВО Уральский ГАУ

**Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Оценка знаний, умений, навыков, характеризующая этапы формирования компетенций проводится в форме текущей и промежуточной аттестации.

Контроль текущей успеваемости обучающихся – текущая аттестация – проводится в ходе семестра с целью определения уровня усвоения обучающимися знаний; формирования у них умений и навыков; своевременного выявления преподавателем недостатков в подготовке обучающихся и принятия необходимых мер по ее корректировке; совершенствованию методики обучения; организации учебной работы и оказания обучающимся индивидуальной помощи.

К контролю текущей успеваемости относятся проверка знаний, умений и навыков обучающихся:

- на занятиях (опрос, тестирования, круглый стол, решение задач, творческие задания, деловая игра);
- по результатам выполнения индивидуальных заданий ;
- по результатам проверки качества конспектов лекций и иных материалов;
- по результатам отчета обучающихся в ходе индивидуальной консультации преподавателя, проводимой в часы самоподготовки, по имеющимся задолженностям.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится с целью выявления соответствия уровня теоретических знаний, практических умений и навыков по дисциплине требованиям ФГОС ВО в форме предусмотренной учебным планом.

Промежуточная аттестация проводится после завершения изучения дисциплины в объеме рабочей учебной программы. Форма определяется кафедрой (устный – по билетам, либо путем собеседования по вопросам; письменная работа, тестирование и др.). Оценка по результатам экзамена – «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно» (оценка по результатам зачета – «зачтено» или «не зачтено»).

Каждая компетенция (или ее часть) проверяется теоретическими вопросами, позволяющими оценить уровень освоения обучающимися знаний и практическими заданиями, выявляющими степень сформированности умений и навыков.

Процедура оценивания компетенций обучающихся основана на следующих стандартах:

1. Периодичность проведения оценки (на каждом занятии).
2. Многоступенчатость: оценка (как преподавателем, так и обучающимися группы) и самооценка обучающегося, обсуждение результатов и комплекса мер по устранению недостатков.
3. Единство используемой технологии для всех обучающихся, выполнение условий сопоставимости результатов оценивания.
4. Соблюдение последовательности проведения оценки: предусмотрено, что развитие компетенций идет по возрастанию их уровней сложности, а оценочные средства на каждом этапе учитывают это возрастание.