Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Заболотни Галина Ивановна
Должность: Директор филиала
Дата подписания: 02.10.2023 02:19:38
Уникальный программный ключ:
476db7d4acccb36ef8130172be235477473d63457266ce26b7e9e40f733b8b08

САМАРСКИЙ ПОЛИТЕХ
Опорный университет

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Самарский государственный технический университет»
(ФГБОУ ВО «СамГТУ»)

УТВЕРЖДАЮ:
Директор филиала ФГБОУ ВО "СамГТУ" в г. Новокуйбышевске
_____ / Г.И. Заболотни
"_____" _____ 20___ г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Б1.В.1.01.16 «Основы кадровой стратегии и кадрового планирования»

Код и направление подготовки (специальность)	38.03.03 Управление персоналом
Направленность (профиль)	Управление персоналом
Квалификация	Бакалавр
Форма обучения	Очная
Год начала подготовки	2022
Институт / факультет	Кафедры филиала ФГБОУ ВО "СамГТУ" в г. Новокуйбышевске
Выпускающая кафедра	кафедра "Экономика и менеджмент" (НФ-ЭиМ)
Кафедра-разработчик	кафедра "Экономика и менеджмент" (НФ-ЭиМ)
Объем дисциплины, ч. / з.е.	108 / 3
Форма контроля (промежуточная аттестация)	Зачет

Самара 2022

Б1.В.1.01.16 «Основы кадровой стратегии и кадрового планирования»

Рабочая программа дисциплины разработана в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки (специальности) **38.03.03 Управление персоналом**, утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ от № 1461 от 14.12.2015 и соответствующего учебного плана.

Разработчик РПД:

Доцент, кандидат экономических наук, доцент (должность, степень, ученое звание)	А.В Волкодаева (ФИО)
Заведующий кафедрой	А.А. Малафеев, кандидат экономических наук, доцент (ФИО, степень, ученое звание)

СОГЛАСОВАНО:

Председатель методического совета факультета / института (или учебно-методической комиссии)	А.А Малафеев, кандидат экономических наук, доцент (ФИО, степень, ученое звание)
Руководитель образовательной программы	А.А. Малафеев, кандидат экономических наук, доцент (ФИО, степень, ученое звание)

Содержание

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы 4
2. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы 4
3. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся 5
4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам), с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий 5
4.1 Содержание лекционных занятий 6
4.2 Содержание лабораторных занятий 8
4.3 Содержание практических занятий 8
4.4. Содержание самостоятельной работы 11
5. Перечень учебной литературы и учебно-методического обеспечения по дисциплине (модулю) 14
6. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения 14
7. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», профессиональных баз данных, информационно-справочных систем 15
8. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю) 15
9. Методические материалы 15
10. Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) 17

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

Наименование категории (группы) компетенций	Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения (знать, уметь, владеть, соотнесенные с индикаторами достижения компетенции)
Профессиональные компетенции			
Не предусмотрено	ПК-1 Способен осуществлять деятельность по обеспечению организации персоналом и функционирования системы управления персоналом	ПК-1.5 Осуществляет деятельность по сбору, обработке и анализу данных, применяет и оценивает практические последствия управленческих решений	Владеть способностью осуществлять применять современные формы и методы стратегического управления персоналом, реализовывать кадровые процессы, разрабатывать кадровую стратегию , осуществлять кадровое планирование.
			Знать концептуальные основы стратегического управления персоналом организации, основы разработки и реализации кадровой политики и кадрового планирования современной организации
			Уметь осуществлять сбор данных, проводить обработку и анализ данных внешней и внутренней среды организации, определять ее основные элементы и осуществлять оценку их влияния на персонал и организацию в целом; применять современные формы и методы стратегического управления персоналом, позволяющие повысить эффективность принимаемых управленческих решений, реализовывать кадровые процессы, разрабатывать кадровую стратегию как одну из функциональных стратегий организации, осуществлять кадровое планирование.

2. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы: **часть, формируемая**

участниками образовательных отношений

Код компетенции	Предшествующие дисциплины	Параллельно осваиваемые дисциплины	Последующие дисциплины
ПК-1	Кадровое делопроизводство; Организационная культура и организационное поведение; Организация производства; Основы безопасности труда; Отбор и оценка персонала; Оценка и аттестация персонала; Пакеты прикладных программ; Профессиональные компьютерные программы на платформе 1С; Разработка производственных управленческих решений; Система мотивации и стимулирования трудовой деятельности; Управление персоналом организации; Финансовое право; Экономика и социология труда; Экономика управления персоналом	Маркетинг персонала; Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы; Производственная практика: преддипломная практика; Управленческий учет и учет персонала	

3. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Вид учебной работы	Всего часов / часов в электронной форме	8 семестр часов / часов в электронной форме
Аудиторная контактная работа (всего), в том числе:	48	48
Лекции	16	16
Практические занятия	32	32
Самостоятельная работа (всего), в том числе:	60	60
подготовка к практическим занятиям	60	60
Итого: час	108	108
Итого: з.е.	3	3

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

№ раздела	Наименование раздела дисциплины	Виды учебной нагрузки и их трудоемкость, часы				
		ЛЗ	ЛР	ПЗ	СРС	Всего часов
1	Стратегическое управление персоналом	8	0	16	30	54
2	Кадровая политика и кадровое планирование	8	0	16	30	54
	Итого	16	0	32	60	108

4.1 Содержание лекционных занятий

№ занятия	Наименование раздела	Тема лекции	Содержание лекции (перечень дидактических единиц: рассматриваемых подтем, вопросов)	Количество часов / часов в электронной форме
8 семестр				
1	Стратегическое управление персоналом	Основы стратегического управления персоналом	Понятие стратегического управления персоналом и человеческих ресурсов, развитие концепции стратегического управления персоналом, необходимость изменения парадигмы управления персоналом, модели управления персоналом: модель соответствия, гарвардская схема, модель Р. Уолтона и Д.Геста. Основные виды деятельности в сфере стратегического управления персоналом. Цели, задачи, сфера стратегического управления персоналом. Стратегическое управление персоналом как теория и как практика.	2
2	Стратегическое управление персоналом	Подходы к стратегическому управлению персоналом	Выделение подходов к стратегическому управлению персоналом. Подход, ориентированный на ресурсы и их потенциал. Модель «потенциал ресурсов», модель «стратегическое соответствие». Основные подходы к разработке стратегий развития персонала по Р.Ричардсону и М.Томпсону. Модели «наилучшее практическое решение», «наилучшее соответствие», «конфигурационный подход». Ограничения концепции стратегического управления персоналом.	2

3	Стратегическое управление персоналом	Формулирование и реализация стратегий развития персонала	Роль стратегии в управлении персоналом. Разработка стратегии управления персоналом, ее цели и задачи. Управление, ориентированное на высокие показатели работы. Модель управления, ориентированное на высокий уровень приверженности. Согласование стратегий организации со стратегией управления персоналом. Процедура и проблемы реализации стратегии управления персоналом. Управление персоналом при различных видах стратегии организации.	2
4	Стратегическое управление персоналом	Система стратегического управления персоналом	Понятие системы стратегического управления персоналом, цели и задачи ее создания и функционирования. Основная структура, элементы и подсистемы системы стратегического управления персоналом. Роль и место стратегий развития персонала, а также методов и подходов стратегического управления персонала в системе стратегического управления персоналом.	2
5	Кадровая политика и кадровое планирование	Кадровая политика и планирование потребности в персонале	Воздействия внешней и внутренней среды на развитие кадровой политики организации. Профессиональная ориентация, взаимодействия с учебными заведениями как внешние элементы, влияющие на кадровую политику организации. Внутренняя политика организации: аттестация персонала, мотивация работников, организация и стимулирование труда, планирование и развитие карьеры, управление 8 рабочим временем персонала, оценка качества трудовой жизни занятого в организации персонала. Планирование потребности в персонале – часть общего процесса планирования в организации. Планирование привлечения персонала. Планирование использования персонала. Планирование повышения квалификации, переподготовки и стажировки персонала. Планирование расходов на персонал организации. Планирование высвобождения, сокращения персонала. Организация регулярного контроля основных направлений планирования кадровой деятельности организации.	2

6	Кадровая политика и кадровое планирование	Особенности кадровой политики на различных стадиях развития организации	Особенности взаимосвязи кадровой политики со стадиями жизненного цикла организации. Стадия формирования и основная цель кадровой политики. Стадия роста с точки зрения формализации и регламентации требований к деятельности персонала организации. Стадия стабилизации – разработка новых форм труда под новые технологии. Стадия кризиса – использование схем частичной занятости. Специфика привлечения нужного персонала и сокращение или оптимизация излишнего персонала.	2
7	Кадровая политика и кадровое планирование	Планирование потребности в трудовых ресурсах	Трудовой коллектив, персонал организации, их деятельность как объект социально-трудовых отношений Трудовой потенциал общества, работника. Сущность и содержание кадрового планирования. Кадровый контроллинг. Оперативный план работы с персоналом. Планирование потребности в персонале. Эффективность труда. Планирование производительности труда и показателей по труду.	2
8	Кадровая политика и кадровое планирование	Проблемы планирования персонала	Основные проблемы, связанные с внедрением планирования и бюджетирования работы с персоналом. Оценка затрат на персонал. Ответственность за расходы на персонал. Делегирование полномочий. Развитие бюджетирования: формирование внутренних цен. Защита бюджета по персоналу перед руководством. История становления и развития кадровых служб организации. Современные кадровые службы: цели, функции, структура, персонал. Кадровый резерв. Маркетинг персонала. Нормирование и учет численности персонала.	2
			Итого за семестр:	**16**
			Итого:	**16**

4.2 Содержание лабораторных занятий

Учебные занятия не реализуются.

4.3 Содержание практических занятий

№ занятия	**Наименование раздела**	**Тема практического занятия**	**Содержание практического занятия** (перечень дидактических единиц: рассматриваемых подтем, вопросов)	**Количество часов / часов в электронной форме**

8 семестр				
1	Стратегическое управление персоналом	Основы стратегического управления персоналом	Понятие стратегического управления персоналом и человеческих ресурсов, развитие концепции стратегического управления персоналом, необходимость изменения парадигмы управления персоналом, модели управления персоналом: модель соответствия, гарвардская схема, модель Р. Уолтона и Д.Геста.	2
2	Стратегическое управление персоналом	Основы стратегического управления персоналом	Основные виды деятельности в сфере стратегического управления персоналом. Цели, задачи, сфера стратегического управления персоналом. Стратегическое управление персоналом как теория и как практика	2
3	Стратегическое управление персоналом	Подходы к стратегическому управлению персоналом	Выделение подходов к стратегическому управлению персоналом. Подход, ориентированный на ресурсы и их потенциал. Модель «потенциал ресурсов», модель «стратегическое соответствие».	2
4	Стратегическое управление персоналом	Подходы к стратегическому управлению персоналом	Основные подходы к разработке стратегий развития персонала по Р.Ричардсону и М.Томпсону. Модели «наилучшее практическое решение», «наилучшее соответствие», «конфигурационный подход». Ограничения концепции стратегического управления персоналом.	2
5	Стратегическое управление персоналом	Формулирование и реализация стратегий развития персонала	Роль стратегии в управлении персоналом. Разработка стратегии управления персоналом, ее цели и задачи. Управление, ориентированное на высокие показатели работы. Модель управления, ориентированное на высокий уровень приверженности. Согласование стратегий организации со стратегией управления персоналом.	2
6	Стратегическое управление персоналом	Формулирование и реализация стратегий развития персонала	Процедура и проблемы реализации стратегии управления персоналом. Управление персоналом при различных видах стратегии организации.	2
7	Стратегическое управление персоналом	Система стратегического управления персоналом	Понятие системы стратегического управления персоналом, цели и задачи ее создания и функционирования. Основная структура, элементы и подсистемы системы стратегического управления персоналом.	2
8	Стратегическое управление персоналом	Система стратегического управления персоналом	Роль и место стратегий развития персонала, а также методов и подходов стратегического управления персонала в системе стратегического управления персоналом.	2

9	Кадровая политика и кадровое планирование	Кадровая политика и планирование потребности в персонале	Воздействия внешней и внутренней среды на развитие кадровой политики организации. Профессиональная ориентация, взаимодействия с учебными заведениями как внешние элементы, влияющие на кадровую политику организации. Внутренняя политика организации: аттестация персонала, мотивация работников, организация и стимулирование труда, планирование и развитие карьеры, управление 8 рабочим временем персонала, оценка качества трудовой жизни занятого в организации персонала	2
10	Кадровая политика и кадровое планирование	Кадровая политика и планирование потребности в персонале	Планирование потребности в персонале – часть общего процесса планирования в организации. Планирование привлечения персонала. Планирование использования персонала. Планирование повышения квалификации, переподготовки и стажировки персонала. Планирование расходов на персонал организации. Планирование высвобождения, сокращения персонала. Организация регулярного контроля основных направлений планирования кадровой деятельности организации.	2
11	Кадровая политика и кадровое планирование	Особенности кадровой политики на различных стадиях развития организации	Особенности взаимосвязи кадровой политики со стадиями жизненного цикла организации. Стадия формирования и основная цель кадровой политики. Стадия роста с точки зрения формализации и регламентации требований к деятельности персонала организации. Стадия стабилизации – разработка новых форм труда под новые технологии. Стадия кризиса – использование схем частичной занятости.	2
12	Кадровая политика и кадровое планирование	Особенности кадровой политики на различных стадиях развития организации	Специфика привлечения нужного персонала и сокращение или оптимизация излишнего персонала.	2
13	Кадровая политика и кадровое планирование	Планирование потребности в трудовых ресурсах	Трудовой коллектив, персонал организации, их деятельность как объект социально-трудовых отношений Трудовой потенциал общества, работника. Сущность и содержание кадрового планирования.	2

14	Кадровая политика и кадровое планирование	Планирование потребности в трудовых ресурсах	Кадровый контроллинг. Оперативный план работы с персоналом. Планирование потребности в персонале. Эффективность труда. Планирование производительности труда и показателей по труду.	2
15	Кадровая политика и кадровое планирование	Проблемы планирования персонала	Основные проблемы, связанные с внедрением планирования и бюджетирования работы с персоналом. Оценка затрат на персонал. Ответственность за расходы на персонал. Делегирование полномочий. Развитие бюджетирования: формирование внутренних цен. Защита бюджета по персоналу перед руководством.	2
16	Кадровая политика и кадровое планирование	Проблемы планирования персонала	История становления и развития кадровых служб организации. Современные кадровые службы: цели, функции, структура, персонал. Кадровый резерв. Маркетинг персонала. Нормирование и учет численности персонала.	2
			Итого за семестр:	**32**
			Итого:	**32**

4.4. Содержание самостоятельной работы

Наименование раздела	**Вид самостоятельной работы**	**Содержание самостоятельной работы** (перечень дидактических единиц: рассматриваемых подтем, вопросов)	**Количество часов**
8 семестр			

Стратегическое управление персоналом	Подготовка к практическим занятиям	Понятие стратегического управления персоналом и человеческих ресурсов, развитие концепции стратегического управления персоналом, необходимость изменения парадигмы управления персоналом, модели управления персоналом: модель соответствия, гарвардская схема, модель Р. Уолтона и Д.Геста. Основные виды деятельности в сфере стратегического управления персоналом. Цели, задачи, сфера стратегического управления персоналом. Стратегическое управление персоналом как теория и как практика. Выделение подходов к стратегическому управлению персоналом. Подход, ориентированный на ресурсы и их потенциал. Модель «потенциал ресурсов», модель «стратегическое соответствие». Основные подходы к разработке стратегий развития персонала по Р.Ричардсону и М.Томпсону. Модели «наилучшее практическое решение», «наилучшее соответствие», «конфигурационный подход». Ограничения концепции стратегического управления персоналом. Роль стратегии в управлении персоналом. Разработка стратегии управления персоналом, ее цели и задачи. Управление, ориентированное на высокие показатели работы. Модель управления, ориентированное на высокий уровень приверженности. Согласование стратегий организации со стратегией управления персоналом. Процедура и проблемы реализации стратегии управления персоналом. Управление персоналом при различных видах стратегии организации. Понятие системы стратегического управления персоналом, цели и задачи ее создания и функционирования. Основная структура, элементы и подсистемы системы стратегического управления персоналом. Роль и место стратегий развития персонала, а также методов и подходов стратегического управления персонала в системе стратегического управления персоналом.	30

Кадровая политика и кадровое планирование	Подготовка к практическим занятиям	Воздействия внешней и внутренней среды на развитие кадровой политики организации. Профессиональная ориентация, взаимодействия с учебными заведениями как внешние элементы, влияющие на кадровую политику организации. Внутренняя политика организации: аттестация персонала, мотивация работников, организация и стимулирование труда, планирование и развитие карьеры, управление 8 рабочим временем персонала, оценка качества трудовой жизни занятого в организации персонала. Планирование потребности в персонале – часть общего процесса планирования в организации. Планирование привлечения персонала. Планирование использования персонала. Планирование повышения квалификации, переподготовки и стажировки персонала. Планирование расходов на персонал организации. Планирование высвобождения, сокращения персонала. Организация регулярного контроля основных направлений планирования кадровой деятельности организации. Особенности взаимосвязи кадровой политики со стадиями жизненного цикла организации. Стадия формирования и основная цель кадровой политики. Стадия роста с точки зрения формализации и регламентации требований к деятельности персонала организации. Стадия стабилизации – разработка новых форм труда под новые технологии. Стадия кризиса – использование схем частичной занятости. Специфика привлечения нужного персонала и сокращение или оптимизация излишнего персонала. Трудовой коллектив, персонал организации, их деятельность как объект социально-трудовых отношений Трудовой потенциал общества, работника. Сущность и содержание кадрового планирования. Кадровый контроллинг. Оперативный план работы с персоналом. Планирование потребности в персонале. Эффективность труда. Планирование производительности труда и показателей по труду. Основные проблемы, связанные с внедрением планирования и бюджетирования работы с персоналом. Оценка затрат на персонал. Ответственность за расходы на персонал. Делегирование полномочий. Развитие бюджетирования: формирование внутренних цен. Защита бюджета по персоналу перед руководством. История становления и развития кадровых служб организации. Современные кадровые службы: цели, функции, структура, персонал. Кадровый резерв. Маркетинг персонала. Нормирование и учет численности персонала.	30

Итого за семестр:	**60**
Итого:	**60**

5. Перечень учебной литературы и учебно-методического обеспечения по дисциплине (модулю)

№ п/п	Библиографическое описание	**Ресурс НТБ СамГТУ** (ЭБС СамГТУ, IPRbooks и т.д.)
Основная литература		
1	Барбарская, М.Н. Основы управления человеческими ресурсами : учеб. пособие / М. Н. Барбарская; Самар.гос.техн.ун-т.- Самара, 2019.- 182 с.	Электронный ресурс
2	Гнеденко, М.В. Кадровые стратегии : учеб. пособие / М. В. Гнеденко, О. С. Чечина; Самар.гос.техн.ун-т, Экономика и управление организацией.- Самара, 2009.- 74 с..- Режим доступа: https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu||elib||1540	Электронный ресурс
3	Одегов, Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование : учеб. / Ю. Г. Одегов, М. Г. Лабаджян; Рос. гос. эконом. ун-т им. Г.В.Плеханова.- М., Юрайт, 2014.- 444 с.	Электронный ресурс
Дополнительная литература		
4	Знаменский, Д.Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации : учеб. / Д.Ю.Знаменский, Н.А. Омельченко; Под ред. Н.А. Омельченко.- М., Юрайт, 2014.- 365 с.	Электронный ресурс
5	Калмыкова, О.Ю. Кадровые стратегии организации : Учеб.пособие / О. Ю. Калмыкова; Самар.гос.техн.ун-т.- Самара, 2009.- 301 с.	Электронный ресурс
6	Кибанов, А.Я. Управление персоналом : учеб. пособие / А. Я. Кибанов .- 5-е изд., стер..- М., Кнорус, 2015.- 201 с.	Электронный ресурс
7	Фонд оценочных средств по дисциплине "Основы кадровой стратегии и кадрового планирования" : учеб.-метод.пособие / О. Ю. Калмыкова [и др.]; Самар.гос.техн.ун-т, Самар.гос.аэрокосм.ун-т им.С.П.Королева (Нац исслед.ун-т).- Самара, 2016.- 104 с.	Электронный ресурс

Доступ обучающихся к ЭР НТБ СамГТУ (elib.samgtu.ru) осуществляется посредством электронной информационной образовательной среды университета и сайта НТБ СамГТУ по логину и паролю.

6. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения

При проведении лекционных занятий используется мультимедийное оборудование.

Организовано взаимодействие обучающегося и преподавателя с использованием электронной ин-формационной образовательной среды университета.

№ п/п	Наименование	Производитель	Способ распространения
1	Microsoft Office 2013	Microsoft (Зарубежный)	Лицензионное
2	Microsoft Windows 8.1 Professional операционная система	Microsoft (Зарубежный)	Лицензионное

3	Антивирус Kaspersky EndPoint Security	«Лаборатории Касперского» (Отечественный)	Лицензионное
4	Программное обеспечение «Антиплагиат.Эксперт»	АО «Антиплагиат» (Отечественный)	Лицензионное
5	КонсультантПлюс	«КонсультантПлюс» (Отечественный)	Свободно распространяемое

7. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», профессиональных баз данных, информационно-справочных систем

№ п/п	Наименование	Краткое описание	Режим доступа
1	«MD-Менеджмент»: все об управлении	http://www.md-management.ru	Ресурсы открытого доступа
2	Журнал "Управление персоналом"	www.top-personal.ru	Ресурсы открытого доступа
3	Журнал "Справочник кадровика"	www.kadrovik.ru	Ресурсы открытого доступа

8. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)

Лекционные занятия

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, текущего контроля и промежуточной аттестации. Оборудование: набор демонстрационного оборудования: (экран, проектор, переносной ноутбук), комплект плакатов, специализированная мебель.

Практические занятия

Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, текущего контроля и промежуточной аттестации (аудитория для практических и семинарских занятий).
Помещение оснащено специализированной мебелью.

Лабораторные занятия

Отсутствуют

Самостоятельная работа

Аудитория для самостоятельной работы. Помещение оснащено специализированной мебелью

9. Методические материалы

Методические рекомендации при работе на лекции

До лекции студент должен просмотреть учебно-методическую и научную литературу по теме лекции с тем, чтобы иметь представление о проблемах, которые будут разбираться в лекции.

Перед началом лекции обучающимся сообщается тема лекции, план, вопросы, подлежащие

рассмотрению, доводятся основные литературные источники. Весь учебный материал, сообщаемый преподавателем, должен не просто прослушиваться. Он должен быть активно воспринят, т.е. услышан, осмыслен, понят, зафиксирован на бумаге и закреплен в памяти. Приступая к слушанию нового учебного материала, полезно мысленно установить его связь с ранее изученным. Следя за техникой чтения лекции (акцент на существенном, повышение тона, изменение ритма, пауза и т.п.), необходимо вслед за преподавателем уметь выделять основные категории, законы и определять их содержание, проблемы, предполагать их возможные решения, доказательства и выводы. Осуществляя такую работу, можно значительно облегчить себе понимание учебного материала, его конспектирование и дальнейшее изучение.

Конспектирование лекции позволяет обработать, систематизировать и лучше сохранить полученную информацию с тем, чтобы в будущем можно было восстановить в памяти основные, содержательные моменты. Типичная ошибка, совершаемая обучающимся, дословное конспектирование речи преподавателя. Как правило, при записи «слово в слово» не остается времени на обдумывание, анализ и синтез информации. Отбирая нужную информацию, главные мысли, проблемы, решения и выводы, необходимо сокращать текст, строить его таким образом, чтобы потом можно было легко в нем разобраться. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых можно будет делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений. С окончанием лекции работа над конспектом не может считаться завершенной. Нужно еще восстановить отдельные места, проверить, все ли понятно, уточнить что-то на консультации и т.п. с тем, чтобы конспект мог быть использован в процессе подготовки к практическим занятиям, зачету, экзамену. Конспект лекции – незаменимый учебный документ, необходимый для самостоятельной работы.

Методические рекомендации при подготовке и работе на практическом занятии

Практические занятия по дисциплине проводятся в целях выработки практических умений и приобретения навыков в решении профессиональных задач.

Рекомендуется следующая схема подготовки к практическому занятию:

1. ознакомление с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы;
2. проработка конспекта лекции;
3. чтение рекомендованной литературы;
4. подготовка ответов на вопросы плана практического занятия;
5. выполнение тестовых заданий, задач и др.

Подготовка обучающегося к практическому занятию производится по вопросам, разработанным для каждой темы практических занятий и (или) лекций. В процессе подготовки к практическим занятиям, необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной литературы.

Работа студентов во время практического занятия осуществляется на основе заданий, которые выдаются обучающимся в начале или во время занятия. На практических занятиях приветствуется активное участие в обсуждении конкретных ситуаций, способность на основе полученных знаний находить наиболее эффективные решения поставленных проблем, уметь находить полезный дополнительный материал по тематике занятий. Обучающимся необходимо обращать внимание на основные понятия, алгоритмы, определять практическую значимость рассматриваемых вопросов. На практических занятиях обучающиеся должны уметь выполнить расчет по заданным параметрам или выработать определенные решения по обозначенной проблеме. Задания могут быть групповые и индивидуальные. В зависимости от сложности предлагаемых заданий, целей занятия, общей подготовки обучающихся преподаватель может подсказать обучающимся алгоритм решения или первое действие, или указать общее направление рассуждений. Полученные результаты обсуждаются с позиций их адекватности или эффективности в рассмотренной ситуации.

Методические рекомендации по выполнению самостоятельной работы

Организация самостоятельной работы обучающихся ориентируется на активные методы овладения знаниями, развитие творческих способностей, переход от поточного к

индивидуализированному обучению с учетом потребностей и возможностей обучающегося.

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной литературой, материалами периодических изданий и Интернета является наиболее эффективным методом получения дополнительных знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала. Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

Самостоятельная работа реализуется:

- непосредственно в процессе аудиторных занятий;
- на лекциях, практических занятиях;
- в контакте с преподавателем вне рамок расписания;
- на консультациях по учебным вопросам, в ходе творческих контактов, при ликвидации задолженностей, при выполнении индивидуальных заданий и т.д.;
- в библиотеке, дома, на кафедре при выполнении обучающимся учебных и практических задач.

Эффективным средством осуществления обучающимся самостоятельной работы является электронная информационно-образовательная среда университета, которая обеспечивает доступ к учебным планам, рабочим программам дисциплин (модулей), практик, к изданиям электронных библиотечных систем.

10. Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю)

Фонд оценочных средств представлен в приложении № 1.

Приложение 1 к рабочей программе дисциплины
Б1.В.1.01.16 «Основы кадровой стратегии и кадрового планирования»

Фонд оценочных средств
по дисциплине
Б1.В.1.01.16 «Основы кадровой стратегии и кадрового планирования»

Код и направление подготовки (специальность)	38.03.03 Управление персоналом
Направленность (профиль)	Управление персоналом
Квалификация	Бакалавр
Форма обучения	Очная
Год начала подготовки	2022
Институт / факультет	Кафедры филиала ФГБОУ ВО "СамГТУ" в г. Новокуйбышевске
Выпускающая кафедра	кафедра "Экономика и менеджмент" (НФ-ЭиМ)
Кафедра-разработчик	кафедра "Экономика и менеджмент" (НФ-ЭиМ)
Объем дисциплины, ч. / з.е.	108 / 3
Форма контроля (промежуточная аттестация)	Зачет

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

Наименование категории (группы) компетенций	Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения (знать, уметь, владеть, соотнесенные с индикаторами достижения компетенции)
Профессиональные компетенции			
Не предусмотрено	ПК-1 Способен осуществлять деятельность по обеспечению организации персоналом и функционирования системы управления персоналом	ПК-1.5 Осуществляет деятельность по сбору, обработке и анализу данных, применяет и оценивает практические последствия управленческих решений	Владеть способностью осуществлять применять современные формы и методы стратегического управления персоналом, реализовывать кадровые процессы, разрабатывать кадровую стратегию , осуществлять кадровое планирование.
			Знать концептуальные основы стратегического управления персоналом организации, основы разработки и реализации кадровой политики и кадрового планирования современной организации
			Уметь осуществлять сбор данных, проводить обработку и анализ данных внешней и внутренней среды организации, определять ее основные элементы и осуществлять оценку их влияния на персонал и организацию в целом; применять современные формы и методы стратегического управления персоналом, позволяющие повысить эффективность принимаемых управленческих решений, реализовывать кадровые процессы, разрабатывать кадровую стратегию как одну из функциональных стратегий организации, осуществлять кадровое планирование.

Матрица соответствия оценочных средств запланированным результатам

обучения

Код индикатора достижения компетенции	Результаты обучения	Оценочные средства	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация
Стратегическое управление персоналом				
ПК-1.5 Осуществляет деятельность по сбору, обработке и анализу данных, применяет и оценивает практические последствия управленческих решений	**Владеть** способностью осуществлять применять современные формы и методы стратегического управления персоналом, реализовывать кадровые процессы, разрабатывать кадровую стратегию , осуществлять кадровое планирование.	кейс-задания	Да	Нет
		зачет	Нет	Да
	Уметь осуществлять сбор данных, проводить обработку и анализ данных внешней и внутренней среды организации, определять ее основные элементы и осуществлять оценку их влияния на персонал и организацию в целом; применять современные формы и методы стратегического управления персоналом, позволяющие повысить эффективность принимаемых управленческих решений, реализовывать кадровые процессы, разрабатывать кадровую стратегию как одну из функциональных стратегий организации, осуществлять кадровое планирование.	Доклад, сообщение	Да	Нет
		зачет	Нет	Да
	Знать концептуальные основы стратегического управления персоналом организации, основы разработки и реализации кадровой политики и кадрового планирования современной организации	тест	Да	Нет
		зачет	Нет	Да
Кадровая политика и кадровое планирование				
ПК-1.5 Осуществляет деятельность по сбору, обработке и анализу данных, применяет и оценивает практические последствия управленческих решений	**Уметь** осуществлять сбор данных, проводить обработку и анализ данных внешней и внутренней среды организации, определять ее основные элементы и осуществлять оценку их влияния на персонал и организацию в целом; применять современные формы и методы стратегического управления персоналом, позволяющие повысить эффективность принимаемых управленческих решений, реализовывать кадровые процессы, разрабатывать кадровую стратегию как одну из функциональных стратегий организации, осуществлять кадровое планирование.	Доклад, сообщение	Да	Нет
		зачет	Нет	Да
	Владеть способностью осуществлять применять современные формы и методы стратегического управления персоналом, реализовывать кадровые процессы, разрабатывать кадровую стратегию , осуществлять кадровое планирование.	кейс-задания	Да	Нет
		зачет	Нет	Да

	Знать концептуальные основы стратегического управления персоналом организации, основы разработки и реализации кадровой политики и кадрового планирования современной организации	тест	Да	Нет
		зачет	Нет	Да

Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие процесс формирования компетенций в ходе освоения образовательной программы

Раздел 1. Стратегическое управление персоналом

Тест

1. Показать правильные ответы Стратегия управления персоналом организации, производством, финансами и стратегии в других сферах деятельности это:
а) функциональная стратегия
б) бизнес-стратегия
в) корпоративная стратегия+
г) стратегия

2. Что это за определение стратегического менеджмента: «источник формирования конкурентного преимущества организации»?
а) потенциал+
б) сцена
в) целевые установки
г) миссия

3. Принципы стратегического менеджмента – это основные правила деятельности организации для достижения поставленных целей. Как называется данный принцип «Интересы одного работника или группы работников не должны превалировать над интересами организации»?
а) разделение труда
б) подчинённость личных интересов общим+
в) единство направления
г) выделение доминанты развития

4. Как и любой процесс управления, стратегическое управление включает этапы: стратегический анализ; стратегический выбор (собственно планирование); реализация стратегии (реализация принятого решения). Реализация стратегии – это?
а) высшее руководство отслеживает наиболее важные для будущего корпорации факторы, называемые стратегическими факторами
б) формирование альтернативных направлений развития предприятия, их оценка, выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации
в) разработка программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии+
г) прогнозирование внешней среды и разработка способов адаптации предприятия к её изменениям

5. Пример ключевой цели организации (промышленного предприятия): Обеспечить условия, необходимые для развития творческого потенциала работников в повышения уровня удовлетворенности в заинтересованности в работе. К какой подсистеме относится данная цель?
а) маркетинг
б) научно-исследовательские разработки (инновации)
в) персонал+
г) менеджмент

6. Долгосрочные социальные программы компании относятся к задачам:
а) тактическим;
б) всем перечисленным в вопросе; +
в) стратегическим;
г) оперативным.

7. К отличительным чертам стратегии управления персоналом не относится:

б) важность (релевантность) решаемых задач для жизнедеятельности организации, ее успеха или выживания;
в) связь с высшим уровнем управленческой иерархии;
г) высокая степень редукции (упрощения) сложных управленческих проблем;
д) связь с насущными, жизненно важными интересами сотрудников; +

8. Укажите, к какому уровню стратегии управления персоналом относится модель социального партнерства:
а) общесистемному, содержащему цели, затрагивающие всю систему управления персоналом компанией; +
б) функциональному, характеризующему отдельные постоянно осуществляемые функции управления персоналом;
в) специфическому, конкретно ситуационному, связанному с особыми условиями работы компании.

9. Главными достоинствами стратегического управления человеческими ресурсами является возможность:
б) минимизировать количество увольнений, сократить текучесть кадров;
в) повысить заработную плату работников и объем социальных льгот;
г) обеспечить интеграцию человеческих, экономических, технико-технологических ресурсов для решения важнейших задач; +
д) держать руку на пульсе перемен, быстрее замечать изменения ситуации и реагировать на них;

10. Две стратегические модели управления персоналом, позволяющие в большей мере обеспечить солидарность всех участников производства и предотвращать забастовки:
б) индивидуалистическая;
в) виртуальная;
г) самоуправленческая; +
д) социального партнерства. +

Тематика докладов, сообщений

1. Построение системы стратегического управления человеческими ресурсами.
2. Внедрение стратегического управления человеческими ресурсами в организации.
3. Инструменты стратегического управления человеческими ресурсами в организации.
4. Управление талантами как современный этап стратегического управления человеческими ресурсами.
5. Система управления персоналом инновационных организаций.
6. Стратегическое планирование в управлении персоналом.
7. Стратегические и операционные планы в управлении персоналом.
8. Система оценки эффективности кадровой стратегии организации.
9. Финансовая эффективность управления персоналом организации.
10. Социальная эффективность управления персоналом организации.
11. Формирование социальной стратегии организации.
12. Цифровой контроль в управлении персоналом.
13. Современные методы контроля за сотрудниками.
14. Контроль персонала как инструмент управления.
15. Тоталитарные тренды в управлении персоналом.

Кейс-задания

Задание 1

Ситуация «Разработка организационно-экономических мероприятий по достижению стратегических целей управления персоналом»

Описание ситуации. Руководителями крупной швейной фабрики с численностью персонала 1150 человек, устойчивым финансовым положением и конкурентоспособной продукцией определены генеральная цель службы управления персоналом и общая стратегия управления персоналом. Генеральная цель службы управления персоналом – своевременное и достаточное обеспечение предприятия трудовым потенциалом высокого качества. Общая стратегия управления персоналом направлена на повышение эффективности реализации и конкурентоспособности ТП предприятия путем активного использования имеющихся и создания перспективных возможностей реализации ТП, снижения удельной себестоимости развития персонала, внедрения современных технологий управления персоналом, активного привлечения молодых специалистов.

С учетом общей стратегии управления персоналом в табл. 5 приведены качественные характеристики долгосрочных целей по направлениям деятельности службы управления: обеспечение персоналом, реализация трудового потенциала.

Задание: разработайте организационно-экономические мероприятия, реализация которых позволит достичь долгосрочных целей по направлениям деятельности службы управления: обеспечение персоналом, реализация и развитие ТП.

Качественные характеристики долгосрочных целей по направлениям деятельности службы управления персоналом

	Направления деятельности службы управления персоналом		
Параметры	обеспечение персоналом	реализация ТП	развитие ТП
Долгосрочные цели	Ограниченный наем персонала; «омоложение» трудового коллектива	Активизация использования имеющегося потенциала; повышение производительности труда. Совершенствование технологий реализация трудового потенциала	Концентрация профессионально-квалификационного развития на возможностях предприятия; повышение значимости факторов: «социальный статус персонала» и «корпоративная культура»
Качественные характеристики целей	Обеспечить наем высококвалифицированного персонала в возрасте до 35 лет по категориям, имеющим перспективные и текущие потребности	Разработать и внедрить в основном производстве систему «Внутренний рынок персонала». Обеспечить эффективное функционирование системы «Стратегическое управление персоналом предприятия». Внедрить в практикум управления персоналом комплекс методов, стимулирующих повышение квалификации и самообразование персонала, применение «положительных» моделей производственного поведения	Обеспечить профессионально-квалификационное развитие персонала на базе учебного центра предприятия и путем «мультипликации знаний». Разработать и приступить к реализации программы «Развитие корпоративной культуры предприятия». Сформировать до июля комплекс мер по повышению социального статуса персонала и имиджа предприятия и приступить к их реализации в III квартале
Организационно-экономические мероприятия			

Методические рекомендации. Разработку организационно-экономических мероприятий рекомендуется проводить по функциям, выполняемым службой управления персоналом предприятия: подбор и отбор персонала, планирование потребности в персонале, обучение, мотивация, улучшение социально-психологического климата и т. д. Данные занесите в табл. 5.

Задание 2

Ситуация «Разработка стратегии управления персоналом металлургического комбината»

Описание ситуации. На крупном металлургическом комбинате занято около 30 тыс. человек. В условиях стратегического управления комбинатом формируется система стратегического управления персоналом, главная задача которой – выработка вариантов стратегий управления персоналом на ближайшие 5 лет.

Характеристика условий деятельности комбината на этот период, а также нынешнего состояния его трудового потенциала представлена ниже:

Характеристика условий деятельности комбината на пятилетний период

1. Технологии основного производства останутся совместимыми с применяемыми. Электросталеплавильное производство будет качественно развиваться в результате внедрения новых современных мощностей.

2. Объем производства в течение ближайших пяти лет, несмотря на имеющиеся возможности и внедрение новых производственных комплексов начиная с 2017–2018 гг., снизится, а затем незначительно повысится (в конце 2019 г.) и будет зависеть от экспортных поставок металла.

3. Жесткая конкуренция на рынке черных металлов и превышение предложения над спросом приведут к снижению мировых цен.

4. Рынок рабочей силы в перспективе на ближайшие пять лет полностью обеспечит потребности предприятия в основных категориях производственного и управленческого персонала. Дефицит предложения затронет сегмент рынка специалистов управленческого звена в возрасте до 35 лет с опытом работы 5–8 лет по современным специальностям:

Текущее состояние трудового потенциала

1. Демографическая структура персонала: средний возраст производственного персонала превышает 45 лет, персонала аппарата управления производством – 49 лет, руководящего персонала общекорпоративного управления – 37 лет.

2. В профессионально-квалификационных структурах производственного персонала значителен монопрофессионализм (около 58 %), сопровождающийся устареванием знаний; 70 % персонала общекорпоративного управления подготовлены по программам повышения квалификации либо имеют базовую подготовку, отвечающую современным требованиям.

3. Корпоративная культура предприятия не характеризуется целенаправленным управляемым развитием и представляет собой совокупность трансформированных моделей поведения, свойственных социалистическому способу хозяйствования (на уровне производства), и моделей поведения, характерных для капиталистических производственных отношений (на уровне предприятия).

4. Социальный статус персонала предприятия оценивается 3 баллами (по пятибалльной системе).

5. Управление персоналом в целом находится в стадии совершенствования и внедрения современных технологий управления персоналом. Существует потребность в дальнейшем развитии системы управления персоналом.

Постановка задачи. Исходя из предлагаемых условий деятельности комбината и нынешнего состояния трудового потенциала, разработайте общую 75 стратегию управления персоналом этого предприятия на пятилетний период, отразив в ней желаемое состояние трудового потенциала через 5 лет по всем пяти разделам, характеризующим его текущее стояние: демографическая и профессионально-квалификационная структуры персонала, уровень корпоративной культуры, социальный статус персонала, состояние системы управления персоналом.

Методические рекомендации. Стратегия управления персоналом – это долгосрочное, качественно определенное направление приложения усилий по формированию трудового потенциала предприятия. Она должна соответствовать общей

стратегии организации и разрабатываться на ее основе. Для разработки стратегии управления персоналом металлургического комбината необходимо учесть внешние и внутренние изменения (для предприятия) в текущий момент и в перспективе, оценить их возможное влияние по таким основным направлениям деятельности системы управления персоналом, как обеспечение потребности в персонале, развитие трудового потенциала и его реализация. Рекомендуется использовать методы моделирования и логического анализа.

Задание 3

Ситуация для анализа «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 УП не может не отражать существенных особенностей реализации данной функции, обусловленных общей, человеческой природой объекта и субъекта управления, и вытекающих отсюда ее составных элементов. Таких, например, как кадровая политика, подбор и наем 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 УП. Однако обе эти стратегии не являются обособленными, автономными в содержательном плане. Стратегия управления персоналом реализуется службой УП и линейными руководителями как органичная часть общей стратегии организации. Стратегия организации и стратегия управления персоналом разрабатываются как единое целое, поэтому специалисты службы УП 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 УП, охарактеризуйте соответствующие стратегии УП.

Методические указания. На решение задачи отводится 40–50 мин. Задача решается группами по 3–4 человека и преследует цель закрепить лекционный материал по двум темам: «Цели и функции системы УП» и «Стратегия УП». Группам раздаются таблицы, аналогичные табл. 6, с двумя заполненными 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 УП, которые, на их взгляд, соответствуют данной стратегии организации. После выполнения этого задания всеми группами каждая из них докладывает о результатах своей работы, которые вместе с преподавателем обсуждаются всеми группами и при необходимости дополняются и корректируются.

Взаимосвязь стратегий организации и управления персоналом

Тип стратегии	Характерные черты стратегии организации	Характерные черты стратегии управления персоналом
Стратегия предпринимательства	Работа преимущественно строится на основе проектов с высокой степенью финансового риска	В подборе и назначении руководителей имеет место ориентация на специалистов с творческим складом ума, воображением, способных действовать гибко,

		готовых к восприятию нового и вместе с тем обладающих достаточной мерой ответственности
Стратегия динамичного 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	В подборе руководителей делается упор на опытных, волевых и достаточно жестких людей, способных потребовать и проконтролировать работу подчиненных. Используются достаточно стандартные методы оплаты и стимулирования труда. Преобладает потребность в узких специалистах и дисциплинированных исполнителях. В управлении персоналом достаточно велик удельный вес работ с информацией стандартного характера по учету, статистике, ведению личных дел и т. п.
Стратегия максимизации прибыли	Основные усилия сосредоточены на поиске резервов сокращения затрат и снижении себестоимости продукции. Все внимание – росту производительности	Стремление использовать дешевую рабочую силу, применяются стандартизированные процедуры найма. Жесткая политика в области оплаты труда. Меры стимулирования труда направлены на увеличение выработки продукции. В программах обучения акцент делается на изучении методов повышения производительности труда. Перспективы служебного продвижения незначительные
Стратегия выживания	Главная цель – спасти организацию от банкротства. Всеми мерами сокращаются затраты. Анализируются возможности сокращения убыточных видов бизнеса. Продается часть активов, ставится задача поиска возможностей роста	Наем персонала максимально ограничен. Происходит сокращение штата и расходов на социальные нужды. Пересматриваются основные положения кадровой политики. Вносятся изменения в систему управления персоналом. Сокращаются программы обучения и развития персонала. Изучаются возможности и осуществляется замена ряда линейных руководителей и специалистов, ведется поиск специалистов, способных предложить перспективные проекты
Стратегия ликвидации	Продажа большей части активов. Сокращение объемов производства и услуг. Попытки спасти предприятие не предпринимаются	Наем персонала прекращен. Имеет место существенное сокращение штата. Усилия тратятся на высвобождение персонала, оформление пособий и содействие в трудоустройстве увольняемых работников. Главное – сохранить опытные, лояльные кадры, с которыми можно попытаться начать новое дело. Система вознаграждений не стимулирует наем

Задание 4

Ситуация для анализа «Стратегия компании «Инструм-Рэнд»

Характеристика предприятия. Закрытое акционерное общество «Инструм-Рэнд» находится в небольшом городе Павлово, Нижегородской области. Сегодня это один из ведущих российских производителей пневмоинструментов. Учредители – американская компания Ingersoll-Rand (60 % акций), ОАО «ГАЗ» (25 %) и павловское ОАО «Мехинструмент» (15 %). Более 80 % продукции поставляется на зарубежные рынки под торговыми марками Ingersoll-Rand, Se1ect, IR, ARA, Central Pneumatic. Среди потребителей продукции – General Motors, Ford, Формула-1. Годовой оборот – 6 млн. долларов. Ingersoll-Rand (компрессорное, горнодобывающее, шахтное оборудование, строительная и дорожная техника, автомобильные комплектующие) входит в сотню крупнейших мировых компаний. Производство размещено на 198 заводах США и Европы. Годовой оборот – 12 млрд. долларов. Впервые на отечественный рынок предприятие «Инструм-Рэнд» вышло в 1993 г. под собственной, никому не известной торговой маркой. Из-за резкого сокращения производства в стране внутреннего спроса почти не было. Предприятие рассчитывало продать за год 80 тысяч гайковертов, удалось продать 2 тысячи. Тогда американский партнер принял радикальное решение: если не можем продать инструмент в России – будем продавать за границей. Разумеется, при соответствующем качестве нашей продукции.

Между тем тестирование первой партии показало, что 65,9 % продукции не отвечает западным стандартам качества. «Задача стала предельно конкретной: или мы сегодня удовлетворяем требованиям западного клиента, или завтра у нас не будет работы», – рассказывает генеральный директор компании «Инструм-Рэнд» В. Н. Сорокин. Между тем руководство считало, что «Инструм-Рэнд» – хорошая компания.

В России у нее была безупречная репутация в области качества – ноль дефектов с 1998 г. Ни одного возврата, ни одной жалобы от потребителей. Полагали, что поднять качество до европейского уровня будет несложно. Аудиторы «Мерседес-Бенц», которым предприятие должно поставлять рулевую колонку принципиально нового типа для очередной модели автомобиля уже с 2004 г., предъявили жесткие требования. Они были даже жестче, чем автомобильный стандарт Германии VDA6.1, которому должны соответствовать все поставщики германских компаний. С июля до начала октября 2002 г. – на это время был назначен окончательный аудит – «Инструм-Рэнду» пришлось работать сутками, чтобы исправить все ошибки. В августе 2002 г. немцы приезжали с промежуточным аудитом оценить, есть ли прогресс.

Принимать работу вместе с аудиторами приехал директор по качеству сборочного производства «Мерседес-Бенц», поэтому проверяющие были вдвойне строгими. Завод набрал 92,8 % из 100, проходя сертификацию на соответствие стандарту VDA6.1. Уровень потерь был снижен с 65,9 % в 1994 г. до 0,03 % в декабре 2001 г. Такого уровня качества, как в г. Павлово, еще не достигли многие компании Ingersoll-Rand. Средства достижения цели.

Руководство предприятия считало, что главная проблема – оборудование. Качество низкое потому, что станки плохие. Оказалось, – признает В. Н. Сорокин, – что мы плохие руководители. Начали с того, что генеральный директор получил хорошее бизнес-образование в США и Франции. Руководство предприятия обладало самым главным – способностью к изменениям. Именно это командное качество менеджеров «Инструм-Рэнда» и вывело вполне рядовой завод на уровень мировых производителей. Руководство было убеждено, что по-настоящему добротная продукция появится не раньше, чем изменится стиль и культура людей, которые ее производят. Сорокин рассказал о том, как Ден Мур, первый консультант завода от Ingersoll-Rand, пройдя по цехам и увидев станки и стены грязно-зеленого цвета, сказал, что компания, окрашенная в цвет танков, не может быть успешной и зарабатывать прибыль.

Сегодня на этажах «Инструм-Рэнда» светло и просторно. Не только потому, что здесь разлюбили «производственные» тона – стены всех служб и отделов, выходящие в коридор, стеклянные. Посторонний испытывает сложные ощущения: вроде бы не очень уютно быть на виду у всех, но, с другой стороны, видя твое замешательство, сотрудник «за стеклом» тут же открывает дверь и приветливо спрашивает, чем помочь. Идея открытого пространства – не дань моде. К ней на предприятии пришли постепенно, все больше ощущая себя единым коллективом. «Снести перегородки – это еще не объединить людей, – говорит Сорокин. – Главное, чтобы в коллективе была атмосфера достойной жизни, отсутствия страха, атмосфера радости от преодоления тех сложностей и задач, которые стоят перед нами. А стеклянные двери – это метафора». Руководство поняло, что высокое качество предполагает совокупность мер в отношении персонала. Необходимо было добиться изменения отношения рабочих к браку. Во-первых, само слово «брак» заменили словом «бриллиант». Слово «брак» несет негативный заряд, его стараются спрятать. Руководство хотело найти точное слово, которое подчеркивало бы ценность бракованной детали для компании. Такая деталь несет информацию о сбоях в технологической цепочке, неполадках в производственном процессе. А информация – это и есть самое дорогое для завода, его бриллиант.

Введя систему «бриллиант», руководство добилось того, что дефектную деталь теперь никто не прячет, а несет на стол для «бриллиантов», сопровождая биркой со своими данными и информацией о том, почему, по его мнению, получился дефект. Мастер

объявляет такому рабочему благодарность и выписывает премию за то, что деталь не попала на конвейер. Он молодец, он не допустил потерь. А руководство смотрит, где завод теряет больше всего денег, и направляет туда все силы, чтобы улучшить качество процессов. Прошло три года работы по системе «бриллиант», и уровень дефектов опустился до одного процента. Разумеется, речь идет именно о новой системе, а не об отдельном ее элементе.

На заводе отменили сдельную оплату труда и наказания за брак. Рабочий перестал гнать вал, не думая о качестве. Вместо этого на предприятии каждому дали возможность самому оценивать качество произведенного им изделия. Фактически речь идет о реализации принципа Деминга, который предложил отказаться от репрессивного менеджмента и не сваливать на рабочего ответственность за плохое качество. Этот принцип базируется на знании человеческой природы и здравом смысле.

Человек ведь идет на работу не для того, чтобы наделать гору брака, а для того, чтобы хорошо работать и хорошо зарабатывать. Качество продукта во многом зависит не только от того, кто его делает. Работник не отвечает за большинство процессов на предприятии: он не выбирает поставщика, оборудование, технологию, режим обработки. И если он сделал дефектную деталь, важно понять, почему так получилось, а не наказывать крайнего. Отдел управления персоналом кардинально перестроил свою работу.

Руководство предприятия поняло, что без участия всех работников невозможно повысить уровень качества. «Если мы делаем компанию непрерывного роста, – говорит Сорокин, – то должны настроить каждого сотрудника на долгосрочный успех, сделать его партнером по управлению бизнесом». К пониманию этого руководство предприятия пришло не сразу. На первом этапе сокращение дефектной продукции произошло за счет выявления тех 20 % проблемных операций, которые дают 80 % брака, и решения системных ошибок. Это была задача руководства. Мы добились снижения уровня потерь с 65,9 до 10 %.

Дальше улучшить процесс было невозможно без вовлечения всего коллектива в поиск причин брака. Кроме вовлечения работников в управление бизнесом на предприятии изменили систему мотивации труда. «Несколько лет назад я думал, что если людям хорошо платить, они будут хорошо работать, – говорит генеральный директор предприятия. – Оказалось, что это не так. Если мы будем фантастически хорошо платить своим работникам, они будут фантастически хорошо получать – и все! Поэтому материальные интересы я не отвергаю, но они не могут действовать все время, а для умных людей с высокой самооценкой вообще не являются решающими. Таких можно заинтересовать идеей, интересной работой, наконец. Идеей люди держатся, а руководство должно поддержать, когда трудно, помочь поверить в то, что от него, обычного работника, зависит очень многое.

Для руководителей среднего и высшего звена мощный стимул – возможность обучения на мировом уровне и профессионального роста. Ощущение себя – по творческим возможностям – на одном уровне с менеджерами западных компаний. У нас постоянно учатся все – от гендиректора до уборщицы». Генеральный директор и управляющий производством прошли обучение во Франции и получили уровень «чемпион». Еще два специалиста получили «черный пояс».

Внутри компании 16 сотрудников в результате обучения получили уровень «желтый пояс», а в 2003 г. велась подготовка группы из восьми человек на достижение уровня «зеленый пояс». Цвет пояса означает степень опытности и возможность ведения проектов разного уровня. «Чемпион» – это один из высших руководителей, обеспечивающий выбор проектов и работу «черного пояса».

Далее следуют технические руководители, лидеры проектов. «Черный пояс» уделяет проектам совершенствования процессов 100 % своего рабочего времени, а обладатели «желтых» и «зеленых» поясов совмещают работу по системе «шесть сигм» (достижение мирового уровня качества продукции) с основной работой. Рядовой персонал может пройти

обучение на уровень «желтого пояса». Их готовят «черные пояса» как своих помощников по сбору информации, оказанию помощи при моделировании эксперимента и т. д. На заводе давно уже нет жесткого разделения: мероприятия, направленные на повышение качества, и решение других проблем. Все, что происходит на заводе, имеет конечной целью достижение более высокого качества продукции. Повышение эффективности всех процессов, усовершенствование системы управления предприятием и коллективом позволило уменьшить вероятность появления дефектных деталей. Так удалось снизить уровень внутренних потерь с одного до 0,03 %.

Когда внедряли процедуры «Мерседес-Бенса», также занимались повышением качества процессов, а не деталей. В результате внутренние потери снизились до 0,024 %. Это уже мировой уровень. На новое производство для фирмы «Мерседес-Бенс» поставят лучших рабочих, которые впитали дух и культуру компании. На освободившиеся места придет 30 новых работников. Сейчас на заводе 270 человек. Объем производства компании с выполнением заказов для «Мерседеса» возрастает вдвое. Но увеличивать персонал не предполагается: с 1994 по 2002 гг. завод увеличил объем производства в 45 раз, не увеличивая численности персонала. «Мы просто стали работать более умно, – говорит В. Сорокин. – Например, автоматизировали все основные процедуры, те процессы, которые могли выполнять другие компании, мы передали им и на этом сэкономили рабочие места. По эффективности наш завод можно сопоставить с обычным предприятием численностью около трех тысяч человек».

Вопросы и задания

1. Комбинация каких стратегий использовалась на предприятии?

2. Какую стратегию управления персоналом необходимо, по вашему мнению, использовать руководству предприятия в будущем?

3. Распределите составляющие стратегии УП по блокам функциональных подсистем (по функциям системы УП). Составляющие стратегии УП:

− условия и охрана труда, техника безопасности персонала;

− формы и методы регулирования трудовых отношений;

− методы разрешения производственных и социальных конфликтов;

− установление норм и принципов этических взаимоотношений в коллективе, разработка корпоративного кодекса (кодекса деловой этики);

− политика занятости в организации, включая анализ рынка труда, систему найма и использования персонала, установление режима работы и отдыха;

− профориентация и адаптация персонала;

− меры по наращиванию кадрового потенциала и лучшему его использованию;

− совершенствование методов прогнозирования и планирования потребности в персонале на основе изучения новых требований к работникам и рабочим местам;

− разработка новых профессионально-квалификационных требований к персоналу на основе систематического анализа и проектирования работ, выполняемых на различных должностях и рабочих местах;

− новые методы и формы отбора, деловой оценки и аттестации персонала;

− разработка концепции развития персонала, включающей новые формы и методы обучения, планирования деловой карьеры и профессионально-служебного продвижения, формирования кадрового резерва с целью опережающего проведения этих мероприятий по отношению к срокам появления потребности в них;

− совершенствование механизма управления трудовой мотивацией персонала;

− разработка новых систем и форм оплаты труда, материального и нематериального стимулирования работников;

− меры по улучшению решения правовых вопросов трудовых отношений и хозяйственной деятельности;

− разработка новых и использование существующих мер социального развития организации;

− совершенствование информационного обеспечения всей кадровой работы в рамках выбранной стратегии;

− мероприятия по совершенствованию всей системы управления персоналом или ее отдельных подсистем и элементов.

4. Какие составляющие стратегии вы бы добавили?

Задание 5

Влияние стратегии организации на ее кадровую политику

Задание: составить таблицу «Взаимосвязь стратегий организации и управления персоналом» на основе информации, представленной ниже. Эффективная стратегия руководства персоналом напрямую связана с целями и результатами деятельности предприятия. В зависимости от миссии и положения на рынке в компании возможна реализация одной из пяти видов стратегий:

1. Стратегия предпринимательства. Характерна для компаний, развивающих новые направления: предприятий, начинающих свою деятельность на рынке, а также стабильных, устойчивых организаций, способных вкладывать средства в новые проекты. Примеры: американская фирма IBM в период освоения принципиально новых видов персональных компьютеров; ряд автомобильных компаний, в том числе ОАО «АВТОВАЗ», – в период внедрения ранее не выпускавшихся моделей автомобилей. Такая стратегия предъявляет особые требования к персоналу: компаниям необходимы сотрудники с гибким мышлением, способные принимать ответственные решения и согласные работать по 14 часов в сутки. Рассмотрим основные функции HR-службы в случае, когда организация поддерживает стратегию предпринимательства. Подбор кадров осуществляется из числа молодых людей, склонных к творческой, новаторской деятельности. Как правило, создание нового продукта предполагает работу в командах, соответственно наличие коммуникативных качеств является одним из критериев отбора. Мотивация осуществляется как в денежной форме (заработной платы, премии), так и в виде активного участия в составлении и реализации стратегических планов. Такое вовлечение может иметь различные формы: постоянное обсуждение текущих проблем и путей их преодоления, активное участие в раз работке стратегических решений. За использование личного потенциала служащие получают дополнительные нематериальные блага, такие как улучшение состояния рабочих мест, режима отдыха, условий труда и т. д. Обучение и развитие персонала имеют большое значение при реализации стратегии предпринимательства, т. к. акцент в данном случае делается на накоплении у сотрудников профессиональных знаний, навыков, умений. Особое внимание уделяется карьере наиболее способных специалистов, а такая мотивация позволяет удовлетворить высшие потребности человека – в признании и самоутверждении. Аттестация, как правило, определяет индивидуальные результаты труда и не концентрируется на умении людей работать в команде. Важнейший критерий оценки – способность к внедрению новых направлений.

2. Стратегия динамического роста. По этому пути идут компании, которые находятся на стадии изменения цели и структуры фирмы для повышения ее конкурентоспособности. Пример: транснациональные корпорации «Макдональдс», «Майкрософт». Для реализации данной стратегии необходимо, чтобы сотрудники имели высокую квалификацию, но при этом они должны быть преданными организации и верить, что изменения принесут только успех. Подбор и отбор персонала осуществляется из наиболее компетентных специалистов. При этом главная задача – привлечь как перспективных сотрудников, так и уже готовых профессионалов (что и происходит в 70 % компаний, поддерживающих стратегию динамического роста). Мотивация. Сотрудники, как правило, очень высокооплачиваемые. В организациях широко развиты социальные выплаты и услуги. Так, работники (иногда и члены их семей) обслуживаются по страховке в хороших медицинских центрах, получают от компании льготные путевки в дома отдыха и абонементы в фитнес-центры, обеспечиваются бесплатными обедами и т. п. Обучение и развитие происходит регулярно,

поддерживается желание сотрудников самосовершенствоваться. Часто проводятся тренинги по темам: «Путь к успеху», «Профессиональные продажи», «Ведение деловых переговоров». Во время аттестации оценивается как индивидуальный труд, так и работа в команде. Например, в компании «Порше» она включает общие и особые критерии определения эффективности деятельности сотрудников и их начальников. При анализе командного труда особое внимание обращается на взаимоотношения, кооперацию, т. е. сотрудничество. Для руководителей основные качества – лидерство и умение управлять. Что касается индивидуального труда, аттестация основывается на сравнении запланированных и полученных результатов.

3. Стратегия прибыли. Характерна для организаций, находящихся на стадии зрелости, рассчитывающих в своей деятельности на отлаженное производство и освоенные технологии. Пример: компании «Юнилевер», «Проктер энд Гэмбл». Подбор и отбор производится из специалистов, в компетенции которых организация заинтересована в данный момент, т. е. полностью готовых к выполнению обязанностей. Использующие стратегию прибыли компании стараются занять и удержать лидирующие позиции на быстро меняющемся рынке, поэтому им постоянно требуются новые работники. Мотивация, как правило, состоит в выплате помимо заработной платы, процентов от прибыли, премий. На предприятиях, поддерживающих данную стратегию, используется система распределения части дохода компании между сотрудниками. Это дополнительный заработок, непосредственно связанный с достижением целей организации: при получении высоких результатов в конце года работники получают надбавку. Как правило, для большей заинтересованности наемных топ-менеджеров в результатах труда собственники компании распределяют между ними часть акций, т. е. их доход зависит от прибыли предприятия. Таким образом, данный вид мотивации стимулирует и объединяет весь персонал. Обучение и развитие осуществляется путем выполнения различных проектов и работой над реальными бизнес-задачами, что способствует приобретению опыта. Вместе с тем организация часто инициирует посещение сотрудниками учебных курсов, направленных на развитие профессиональных и управленческих навыков. Например, кадровая работа «Проктер энд Гэмбл» основана на трех ключевых принципах: продвижение своих специалистов; обучение и совершенствование по индивидуальным планам развития; ответственность каждого сотрудника за собственный участок работы, что позволяет видеть его результаты. Во время аттестации учитываются индивидуальные показатели эффективности труда. В отличие от компаний со стратегией динамического роста, в данном случае на предприятиях сравниваются только запланированные и полученные результаты: находящейся в стадии зрелости организации необходимо удержать имеющуюся долю рынка и нельзя допускать ошибок в определении квалификации и возможностей сотрудников.

4. Стратегия изменения курса. Ее используют компании, ведущие борьбу за быстрое увеличение доли рынка и объемов прибыли. Они полностью меняют систему управления, в т. ч. и функциональный механизм управления персоналом. Примером является автомобильная корпорация «Форд», которой удалось справиться с кризисом во многом благодаря грамотному применению технологий работы с кадрами. Подбор и отбор ведется постоянно в соответствии с целями предприятия. Например, если необходимо изменение организационной структуры, то на работу принимается высококвалифицированный специалист HR-службы, способный провести указанную процедуру. Вместе с тем руководство часто находит новые возможности в собственных сотрудниках и использует потенциал уже проверенных кадров. Мотивация разнообразна – от стабильного оклада до нового назначения на должность; как правило, она предполагает значительное материальное вознаграждение. Основное отличие мотивации в компаниях со стратегией изменения курса от других заключается в том, что в данном случае существует высокая вероятность быстрого продвижения сотрудников по служебной лестнице. Обучение и развитие имеют большое значение и проводятся постоянно. Организация готова частично

или полностью оплачивать особо ценным сотрудникам курсы МВА и другие дорогостоящие программы. Аттестация основана на индивидуальном и коллективном подходе. При этом определяются способности сотрудников к инновационной деятельности, быстрому реагированию на изменения.

5. Стратегия ликвидации. Используется, когда все направления деятельности организации находятся в упадке с точки зрения прибыли, доли на рынке. Примером является недавно обанкротившийся ЗАО АКБ «Гранит». Подбор и отбор не осуществляется. Мотивация заключается лишь в выплате должностного оклада. Обучение проводится только в том случае, если организация по закону обязана трудоустроить персонал.

Раздел 1. Кадровая политика и кадровое планирование

Тест

1. Реальные возможности системы планирования человеческих ресурсов определяются главным образом характером информационной базы, содержанием банка данных, тал ли это:
а) да +
б) нет
в) отчасти

2. Осуществление кадровой политики имеет целью создание …, сплоченного и ответственного коллектива:
а) единого
б) высокопрофессионального +
в) жесткого

3. К основным требованиям к организации кадрового планирования относится:
а) приоритет задач корпоративного характера, вытекающих из стратегии развития организации +
б) планирование затрат на персонал в рамках стратегии общих затрат фирмы
в) подбор и расстановка кадров

4. Принцип сочетания систематического обновления кадров и их преемственности предполагает:
а) гарантированные условия для развития инициативы, таланта, творческих способностей работников
б) взвешенный и объективный подход руководителей к вопросам приема и увольнения персонала +
в) оказание помощи в получении профессионального образования, в профессиональной подготовке, профпереподготовке и повышении квалификации

5. К основным требованиям к организации кадрового планирования относится:
а) определение общих затрат на одного работника
б) определение дифференцированных затрат на одного работника
в) постоянное соотнесение плановых задач и реальных возможностей организации +

6. … человеческих ресурсов следует рассматривать в прямой взаимосвязи с планированием кадрового потенциала организации и планированием карьеры ее сотрудников:
а) планирование +
б) нехватку
в) использование

7. Создание условий для повышения квалификации персонала, формирование поддерживающей процессы обучения среды в организации:
а) фаза стагнации
б) фаза профессионального роста +

в) фаза интеграции

8. Выбор продолжительности планового периода определяется общими задачами такого планирования:
а) актуального
б) кадрового +
в) главного

9. Перемещение работников по должностям, как правило, по горизонтали в соответствии с интересами организации:
а) лизинг кадров
б) карьера
в) ротация кадров +

10. Показатель степени вовлеченности населения в процесс труда, определяемый как отношение численности работающих к общей численности населения трудоспособного возраст-это уровень:
а) безработицы
б) занятости +
в) участия в процессе труда

Тематика докладов, сообщений

1. Стратегия организации и кадровая политика
2. Принципы разработки и уровни кадровой политики
3. Кадровая политика и кадровые процедуры
4. Кадровая программа организации
5. Диагностическая модель (УП-модель) в управлении персоналом: возможности анализа, планирования и прогнозирования кадровых процессов.
6. Критерии эффективности и результативности кадровой политики организации.
7. Законодательство о государственной и муниципальной службе в РФ и основы государственной кадровой политики.
8. Цели и функции руководителей различных уровней в реализации кадровой политики.
9. Профессионально-должностная структура организации.
10. Государственные и муниципальные должности, категории и группы.
11. Содержание современной российской кадровой политики в сфере государственного и муниципального управления.
12. Приоритетные направления кадровой политики в сфере государственного и муниципального управления.
13. Маркетинг персонала
14. Нормирование и учет численности персонала
15. Кадровый резерв: формирование, цели работы, виды резерва.

Кейс-задания

Задание 1.

Рассчитайте эффективность инвестиций в человеческий капитал специалиста с денежной точки зрения и с точки зрения определения сегодняшней ценности будущих выгод.

Условие: Проводимые исследования величины и окупаемости потенциала специалиста установили величину стоимостной оценки его потенциала в размере 390 тыс. е.

Процентная ставка в банке – 10%. Количество лет использования знаний –38. Среднее ожидаемое увеличение заработка специалиста в течение трудовой деятельности 15,5тыс. е.; ставка дисконтирования 0,04.

Задание 2.

По плану предприятия на год предусмотрен рост объема товарной продукции на 7 % и увеличение численности рабочих на 2 %. Фактический уровень производительности труда одного рабочего по отчету прошлого года составил 4 200 р. Определите: 1) плановый процент роста производительности труда; 2) плановый уровень производительности труда, р.

Задание 3.

В плане производства продукции на год предусмотрен выпуск изделия А в количестве 5 000 ед. и изделия В – в количестве 2 000 ед. Затраты времени на одно изделие составляют соответственно 15,8 нормо-ч и 5,2 нормо-ч. Предприятие работает в две смены по пятидневной рабочей неделе. Количество неявок на работу по балансу рабочего времени прошлого года составило 38 дн., в том числе прогулы – 1 день, неявки с разрешения администрации – 1 дн. Продолжительность смены по плану – 7,8 ч.

Определите численность рабочих на планируемый год.

Задание 4.

Объем выпуска продукции в отчетном году составил 8 302 тыс. р. Среднегодовая производительность труда рабочего – 2 800 р. В планируемом году предусматривается увеличение объема производства продукции на 2 % к уровню отчетного года, а рост производительности труда – 3 %.

Определите:

1) плановую численность рабочих;

2) коэффициент соотношения плановой и фактической численности рабочих.

Задание 5.

На планируемый год предусмотрен выпуск 31 000 шт. велосипедов с трудоемкостью 0,623 нормо-ч/шт., 30 000 шт. велосипедов с трудоемкостью 1,477 нормо-ч/шт. и прочей продукции с трудоемкостью 71 425 нормо-ч. Эффективный фонд времени одного рабочего равен 1 695 ч. Определите число основных рабочих, необходимых для выполнения производственной программы.

Составьте плановый баланс рабочего времени и определите эффективный фонд рабочего времени одного рабочего за год в днях и часах, учитывая следующее:

1) календарная продолжительность года – 365 дн., праздничных дней – 11, выходных – 104;

2) 60 % рабочих пользуются очередным отпуском продолжительностью 24 рабочих дня, 25 % – продолжительностью 36 рабочих дней и 15 % имеют отпуск 42 рабочих дня;

3) отпуск в связи с родами составляет 0,2 % рабочего времени, дни неявок по болезни – 1,6 %, неявок в связи с выполнением государственных и общественных обязанностей – 0,6 % рабочего времени;

4) плановые потери рабочего времени в течение рабочего дня составляют 0,15 ч.

Задание 6.

Объем выпуска продукции на предприятии в III квартале составил 10 000 тыс. р. Выработка продукции на одного рабочего (производительность труда) – 5 000 р. В IV квартале предприятие планирует увеличить объем производства продукции на 890 тыс. р. и одновременно обеспечить рост производительности труда на 10 %.

Определите:

1) планируемую численность рабочих на IV квартал;

2) процент роста (снижения) численности рабочих в IV квартале по сравнению с III кварталом.

Задание 7.

Экономист Никонова была принята на работу по специальности с трехмесячным испытательным сроком. Испытательный срок был продлен приказом администрации и с согласия работника еще на один месяц. Руководитель мотивировал такое решение тем, что не получил за этот срок определенного представления о деловых качествах Никоновой. Через месяц был издан приказ об увольнении Никоновой как не прошедшей испытания.

Никонова возражала против увольнения, считая, что в течение испытательного срока претензий к ней не предъявлялось, что она обладает необходимой квалификацией для выполнения данной работы, а согласие на продление испытательного срока дала под нажимом администрации предприятия. Правомерны ли действия администрации в этом случае?

Задание 8.

Экономист внешнеторгового объединения Смирнова В. К. отказалась от подписания срочного трудового договора с тем же объединением, которое было преобразовано в акционерное общество открытого типа. В этой связи она была приказом генерального директора уволена по п.7 ст. 77 ТК РФ. Считая увольнение неправильным, она обратилась в суд с иском о восстановлении на работе. Ответчик с иском не согласился, ссылаясь на то, что после регистрации устава общества было утверждено Положение о найме и увольнении работников общества.

На этом основании генеральный директор издал приказ о заключении со своими работниками срочных трудовых договоров. В результате преобразования государственного предприятия произошли существенные изменения условий труда, поэтому, как считал ответчик, были основания прекратить трудовой договор со Смирновой В. К.

Правильно ли поступил генеральный директор акционерного общества?

Какое решение, на Ваш взгляд, должен вынести суд?

С какой категорией работников заключаются срочные трудовые договоры?

Задание 9.

Экономист внешнеторгового объединения Смирнова В. К. отказалась от подписания срочного трудового договора с тем же объединением, которое было преобразовано в акционерное общество открытого типа. В этой связи она была приказом генерального директора уволена по п.7 ст.77 ТК РФ. Считая увольнение неправильным, она обратилась в суд с иском о восстановлении на работе. Ответчик с иском не согласился, ссылаясь на то, что после регистрации устава общества было утверждено Положение о найме и увольнении работников общества. На этом основании генеральный директор издал приказ о заключении со своими работниками срочных трудовых договоров.

В результате преобразования государственного предприятия произошли существенные изменения условий труда, поэтому, как считал ответчик, были основания прекратить трудовой договор со Смирновой В. К.

1. Правильно ли поступил генеральный директор акционерного общества?
2. Какое решение, на Ваш взгляд, должен вынести суд?
3. С какой категорией работников заключаются срочные трудовые договоры?

Вопросы к зачету

1. Понятие стратегического управления персоналом и человеческих ресурсов, развитие концепции стратегического управления персоналом, необходимость изменения парадигмы управления персоналом, модели управления персоналом: модель соответствия, гарвардская схема, модель Р. Уолтона и Д.Геста
2. Основные виды деятельности в сфере стратегического управления персоналом.
3. Цели, задачи, сфера стратегического управления персоналом.
4. Стратегическое управление персоналом как теория и как практика

5. Выделение подходов к стратегическому управлению персоналом.
6. Подход, ориентированный на ресурсы и их потенциал.
7. Модель «потенциал ресурсов», модель «стратегическое соответствие».
8. Основные подходы к разработке стратегий развития персонала по Р.Ричардсону и М.Томпсону.
9. Модели «наилучшее практическое решение», «наилучшее соответствие», «конфигурационный подход».
10. Ограничения концепции стратегического управления персоналом.
11. Роль стратегии в управлении персоналом.
12. Разработка стратегии управления персоналом, ее цели и задачи.
13. Управление, ориентированное на высокие показатели работы. Модель управления, ориентированное на высокий уровень приверженности. Согласование стратегий организации со стратегией управления персоналом.
14. Процедура и проблемы реализации стратегии управления персоналом. Управление персоналом при различных видах стратегии организации.
15. Понятие системы стратегического управления персоналом, цели и задачи ее создания и функционирования. Основная структура, элементы и подсистемы системы стратегического управления персоналом.
16. Роль и место стратегий развития персонала, а также методов и подходов стратегического управления персонала в системе стратегического управления персоналом.
17. Воздействия внешней и внутренней среды на развитие кадровой политики организации.
18. Профессиональная ориентация, взаимодействия с учебными заведениями как внешние элементы, влияющие на кадровую политику организации.
19. Внутренняя политика организации: аттестация персонала, мотивация работников, организация и стимулирование труда, планирование и развитие карьеры, управление рабочим временем персонала, оценка качества трудовой жизни занятого в организации персонала
20. Планирование потребности в персонале – часть общего процесса планирования в организации.
21. Планирование привлечения персонала.
22. Планирование использования персонала.
23. Планирование повышения квалификации, переподготовки и стажировки персонала.
24. Планирование расходов на персонал организации.
25. Планирование высвобождения, сокращения персонала.
26. Организация регулярного контроля основных направлений планирования кадровой деятельности организации.
27. Особенности взаимосвязи кадровой политики со стадиями жизненного цикла организации.
28. Стадия формирования и основная цель кадровой политики.
29. Стадия роста с точки зрения формализации и регламентации требований к деятельности персонала организации.
30. Стадия стабилизации – разработка новых форм труда под новые технологии.
31. Стадия кризиса – использование схем частичной занятости.
32. Специфика привлечения нужного персонала и сокращение или оптимизация излишнего персонала.
33. Трудовой коллектив, персонал организации, их деятельность как объект социально-трудовых отношений
34. Трудовой потенциал общества, работника.
35. Сущность и содержание кадрового планирования.
36. Кадровый контроллинг.
37. Оперативный план работы с персоналом.

38. Планирование потребности в персонале.
39. Эффективность труда.
40. Планирование производительности труда и показателей по труду.
41. Основные проблемы, связанные с внедрением планирования и бюджетирования работы с персоналом.
42. Оценка затрат на персонал.
43. Ответственность за расходы на персонал.
44. Делегирование полномочий.
45. Развитие бюджетирования: формирование внутренних цен.
46. Защита бюджета по персоналу перед руководством.
47. История становления и развития кадровых служб организации.
48. Современные кадровые службы: цели, функции, структура, персонал.
49. Кадровый резерв.
50. Нормирование и учет численности персонала.

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие процесс формирования компетенций

Цель текущего контроля успеваемости по учебным дисциплинам в семестре – проверка приобретаемых обучающимися знаний, умений, навыков в контексте формирования установленных образовательной программой компетенций в течение семестра. Текущий контроль осуществляется через систему оценки преподавателем всех видов работ обучающихся, предусмотренных рабочей программой дисциплины и учебным планом.

Промежуточная аттестация обучающихся предусматривает оценивание результатов освоения дисциплины посредством испытания в форме экзамена (зачета). Промежуточная аттестация проводится в конце изучения дисциплины.

Оценочные материалы текущего контроля и промежуточной аттестации используется для осуществления контрольно-измерительных мероприятий и выработки обоснованных управляющих и корректирующих действий в процессе приобретения обучающимися необходимых знаний, умений и навыков, формирования соответствующих компетенций в результате освоения дисциплины.

Критерии оценки теста

Критерии оценки	Количество верных ответов	Оценка
Глубокое знание учебно-программного материала, умение свободно выполнять задания, усвоивший взаимосвязь основных понятий дисциплины; способный самостоятельно приобретать новые знания и умения; способный самостоятельно использовать углубленные знания	80 – 100%	Отлично
Полное знание учебно-программного материала, успешно выполняющий предусмотренные программой задания, показывающий систематический характер знаний по дисциплине и способный к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшего обучения в вузе и в будущей профессиональной деятельности	60 – 79%	Хорошо
Обнаруживший знание основного учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшего обучения, выполняющего задания, предусмотренные программой, допустившим неточности в ответе, но обладающим необходимыми знаниями для их устранения	50 - 59%	Удовлетворительно
Пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий	менее 50%	Неудовлетворительно

Критерии оценки докладов, сообщений

Критерии оценки	Баллы	Оценка
Соответствие целям и задачам дисциплины, актуальность темы и рассматриваемых проблем, соответствие содержания заявленной теме, заявленная тема полностью раскрыта, рассмотрение дискуссионных вопросов по проблеме, сопоставлены различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, научность языка изложения, логичность и последовательность в изложении материала, количество исследованной литературы, в том числе новейших источников по проблеме, четкость выводов, оформление работы соответствует предъявляемым требованиям	5	Отлично
Соответствие целям и задачам дисциплины, актуальность темы и рассматриваемых проблем, соответствие содержания заявленной теме, научность языка изложения, заявленная тема раскрыта недостаточно полно, отсутствуют новейшие литературные источники по проблеме, при оформлении работы имеются недочеты.	4	Хорошо
Соответствие целям и задачам дисциплины, содержание работы не в полной мере соответствует заявленной теме, заявленная тема раскрыта недостаточно полно, использовано небольшое количество научных источников, нарушена логичность и последовательность в изложении материала, при оформлении работы имеются недочеты.	3	Удовлетворительно
Работа не соответствует целям и задачам дисциплины, содержание работы не соответствует заявленной теме, содержание работы изложено не научным стилем.	2-0	Неудовлетворительно

Критерии оценки кейс-заданий

Критерий	«Неудовлетворительно»	«Удовлетворительно»	«Хорошо»	«Отлично»
1. Соответствие решения сформулированным задачам	Не соответствуют	Частично соответствуют	Преимущественно соответствуют	Соответствуют
2.Степень полноты и правильность решения задачи	Решение отсутствует	В решении имеются 3 и более ошибки	В решении имеются 1-2 ошибки (логические, практические, теоретические)	Решение дано верно и полностью
3. Степень обоснованности (аргументация способа решения задачи).	обоснование отсутствует или содержит грубые ошибки	обоснование содержит ошибки	обоснование проведено с учетом части материалов задачи, профессиональ	обоснование проведено верно на основе предоставленных материалов задачи,

			ных знаний и информации	профессиональных знаний и информации
4. Соответствие профессиональному стандарту	Не соответствует	Пропущены 1-2 ключевых профессиональных действия в процессе при решении задачи	последовательность профессиональных действий при решении задачи представлена частично	представлена верная последовательность профессиональных действий в процессе решения задачи

Показатели и критерии оценивания сформированности компетенций (промежуточного контроля)

На этапе промежуточной аттестации используется система оценки успеваемости обучающихся, которая позволяет преподавателю оценить сформированность планируемых результатов обучения, а также уровень освоения материала обучающимися.

Форма оценки знаний: оценка - 5 «отлично»; 4 «хорошо»; 3 «удовлетворительно»; 2 «неудовлетворительно».

Шкала оценивания для зачета

«Зачет» – выставляется, если сформированность заявленных образовательных результатов компетенций оценивается не ниже «удовлетворительно» при условии отсутствия критерия «неудовлетворительно». Выставляется, когда обучающийся показывает хорошие знания изученного учебного материала; самостоятельно, логично и последовательно излагает и интерпретирует материалы учебного курса; полностью раскрывает смысл предлагаемого вопроса; владеет основными терминами и понятиями изученного курса; показывает умение переложить теоретические знания на предполагаемый практический опыт.

«Незачет» – выставляется, если при ответе обучающегося выявились существенные пробелы в знаниях основных положений фактического материала, неумение с помощью преподавателя получить правильное решение конкретной практической задачи из числа предусмотренных рабочей программой учебной дисциплины.

Ответы и решения обучающихся оцениваются по следующим общим критериям: распознавание проблем; определение значимой информации; анализ проблем; аргументированность; использование стратегий; творческий подход; выводы; общая грамотность.

Обучающиеся обязаны сдавать все задания в сроки, установленные преподавателем. Оценка «Удовлетворительно» по дисциплине, может выставляться и при неполной сформированности компетенций в ходе освоения отдельной учебной дисциплины, если их формирование предполагается продолжить на более поздних этапах обучения, в ходе изучения других учебных дисциплин.