

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ЭКОНОМИКИ И СЕРВИСА

ФИЛИАЛ ВГУЭС В Г. НАХОДКЕ

КАФЕДРА ГУМАНИТАРНЫХ И ИСКУССТВОВЕДЧЕСКИХ ДИСЦИПЛИН

Рабочая программа дисциплины (модуля)

ОСНОВЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ И КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Направление и профиль подготовки:
38.03.03 Управление персоналом
Управление персоналом

Форма обучения
очная

Год набора на ОПОП
2019

Находка 2020

Рабочая программа дисциплины Основы кадровой политики и кадрового планирования

составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки

38.03.03 Управление персоналом и Порядком организации и

осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры (утв. приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017г. № 301)

Составитель(и):

Царева Н.А., кандидат политических наук, доцент, Кафедра экономики и управления,
Natalya.TSareval@vvsu.ru

Бовыкина С.П., Кафедра гуманитарных и искусствоведческих дисциплин

Утверждена на заседании кафедры гуманитарных и искусствоведческих дисциплин

18.03.2020 протокол № 7

Редакция Утверждена на заседании кафедры гуманитарных и искусствоведческих дисциплин протокол №

Заведующий кафедрой (разработчика)



подпись

В.С. Просалова

фамилия, инициалы

« 18 » марта 20 20 г.

Заведующий кафедрой (выпускающей)


подпись

В.С. Просалова

фамилия, инициалы

« 18 » марта 20 20 г.

1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)

Целью освоения дисциплины «Основы кадровой политики и кадрового планирования» является: формирование навыков и умений в области формирования кадровой политики и проведения кадрового планирования в организации, обеспечение профессионального подхода к кадровому менеджменту.

Задачи освоения дисциплины:

- раскрыть содержание кадровой политики на основе общей стратегии фирмы в ее различных аспектах;
- сформировать базовый уровень разработки и осуществления принципов планирования в системе управления персоналом;
- подготовить бакалавров к организационно-управленческой, информационно-аналитической и предпринимательской деятельности, обеспечивающей эффективное управление трудовыми ресурсами и персоналом организаций;
- подготовить к проектной деятельности в области управления персоналом организации, составлению перспективных планов развития персонала организации, привлечения и распределения трудовых ресурсов.

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

Планируемыми результатами обучения по дисциплине являются знания, умения, навыки, соотнесенные с компетенциями, которые формирует дисциплина, и обеспечивающие достижение планируемых результатов по образовательной программе в целом. Перечень компетенций, формируемых в результате изучения дисциплины (модуля), приведен в таблице 1.

Таблица 1 – Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины (модуля)

Название ОПОП ВО, сокращенное	Код компетенции	Формулировка компетенции	Планируемые результаты обучения	
38.03.03 «Управление персоналом» (Б-УП)	ПК-1	Знание основ разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации, основ стратегического управления персоналом, основ формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника, а также основ управления интеллектуальной собственностью и умение применять их на практике	Знания:	основ разработки и реализации кадровой политики и стратегии управления персоналом; основные методы кадрового планирования
			Умения:	анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации и оценивать их влияние на персонал; оценивать сложившуюся кадровую политику в организации, прогнозировать и планировать потребность организации в персонале в соответствии со стратегическими планами организации и определять эффективные пути ее удовлетворения
			Навыки:	формулирования положений кадровой политики на разных уровнях управления организацией. современными подходами к разработке кадровой политики и стратегии управления персоналом; оценки кадровой ситуации в организации для совершенствования ее кадровой политики; внедрения выбранной стратегии управления персоналом в организации в соответствии с основными этапами ее реализации, методами планирования численности и профессионального состава персонала в соответствии со стратегическими планами организации
	ПК-2		Знания:	содержания маркетинговой концепции управления персоналом; основ кадрового планирования и контроллинга
			Умения:	анализировать состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в персонале; оценивать положение организации на рынке труда, разрабатывать систему маркетинговых мероприятий по улучшению имиджа организации как работодателя
			Навыки:	владения методами планирования и контроллинга численности и профессионального состава персонала в соответствии со стратегическими планами организации; методами разработки и реализации маркетинговых программ по привлечению и удержанию персонала

3. Место дисциплины (модуля) в структуре основной образовательной программы

Дисциплина «Основы кадровой политики и кадрового планирования» относится к базовой части Входными требованиями, необходимыми для освоения дисциплины, является наличие у обучающихся компетенций, сформированных при изучении дисциплин и/или прохождении практик «Психология». На данную дисциплину опираются «Современные персонал-технологии».

4. Объем дисциплины (модуля)

Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с обучающимися (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу по всем формам обучения, приведен в таблице 2.

Таблица 2 – Общая трудоемкость дисциплины

Название ОПОП ВО (сокращенное название)	Форма обучения	Цикл	Семестр (ОФО) / Курс (ЗФО)	Трудоемкость	Объем контактной работы (час)					СРС	Форма промежуточной аттестации	
				(З.Е.)	Всего	Аудиторная			Внеаудиторная			
						лек	прак	лаб.	ПА			КСР
38.03.03 Управление персоналом	ОФО	Б.1.В.10	3	3	55	36	18		1		53	Э

5. Структура и содержание дисциплины (модуля)

5.1 Структура дисциплины (модуля) для

Тематический план, отражающий содержание дисциплины (перечень разделов и тем), структурированное по видам учебных занятий с указанием их объемов в соответствии с учебным планом, приведен в таблице 3.1

Таблица 3.1 – Разделы дисциплины (модуля), виды учебной деятельности и формы текущего контроля для
ОФО

№	Название темы	Кол-во часов, отведенное на				Форма текущего контроля
		Лек	Практ	Лаб	СРС	
1	Кадровая политика - основа управления персоналом	7	4	0	10	тест
2	Повышение эффективности кадровой политики и практика ее реализации	7	3	0	10	дискуссия, разноуровневые задачи
3	Система стратегического управления персоналом	8	4	0	10	творческое задание
4	Кадровое планирование	8	4	0	10	тест
5	Кадровый контроллинг его роль в организации кадровой работы	6	3	0	13	тест, кейс-задача
Итого по таблице		36	18	0	53	

5.2 Содержание разделов и тем дисциплины (модуля) для

Тема 1 Кадровая политика - основа управления персоналом.

Содержание темы: Сущность и понятие кадровой политики. Типы кадровой политики. Критерии оценки кадровой политики. Кадровые мероприятия и кадровая стратегия. Методики, значение кадрового планирования для эффективности кадровой политики предприятия. Систематизация факторов препятствующих и благоприятствующих развитию стратегических концепций кадрового развития.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: лекция, семинар.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: изучение литературы.

Тема 2 Повышение эффективности кадровой политики и практика ее реализации.

Содержание темы: Критерии оценки эффективности кадровой политики. Теоретические аспекты российских и зарубежных методов оценки эффективности деятельности службы по управлению персоналом. Пути реализации кадровой политики. Взаимосвязь кадровой политики, кадровой стратегии и управления персоналом. Стратегическое управление организацией как исходная предпосылка стратегического управления ее персоналом.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: лекция, семинар.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: изучение литературы.

Тема 3 Система стратегического управления персоналом.

Содержание темы: Сравнение традиционного и стратегического управления персоналом. Стратегическая интеграция управления персоналом. Требования различных стратегий организации к стратегии управления персоналом. Стратегический анализ организации.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: лекция, семинар.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: изучение литературы.

Тема 4 Кадровое планирование.

Содержание темы: Сущность, цели и задачи кадрового планирования. Кадровое планирование в рамках стратегического управления персоналом. Классификация видов кадрового планирования. Технологический подход к кадровому планированию. Определение потребности в персонале. Количественная потребность в персонале. Качественная потребность в персонале. Планирование расстановки и адаптации персонала. Планирование обучения персонала. Стратегическое планирование развития персонала. Оперативное планирование развития персонала. Сущность и структура оперативного плана работы с персоналом. Формирование бюджета затрат на персонал.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: лекция, семинар.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: изучение литературы.

Тема 5 Кадровый контроллинг его роль в организации кадровой работы.

Содержание темы: Проявление функции контроля. Кадровый контроллинг. Цели и задачи. Субъекты контроллинга. Объекты контроллинга.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: лекция, семинар.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: изучение литературы.

6. Методические указания по организации изучения дисциплины (модуля)

Самостоятельная работа студентов (СРС) — это деятельность учащихся, которую они совершают без непосредственной помощи и указаний преподавателя, руководствуясь сформировавшимися ранее представлениями о порядке и правильности выполнения операций. Цель СРС в процессе обучения заключается, как в усвоении знаний, так и в формировании умений и навыков по их использованию в новых условиях на новом учебном материале. Самостоятельная работа призвана обеспечивать возможность осуществления студентами самостоятельной познавательной деятельности в обучении, и является видом учебного труда, способствующего формированию у студентов самостоятельности. В данной учебной программе приведен перечень основных и дополнительных источников, которые предлагается изучить в процессе обучения по дисциплине. Кроме того, для расширения и углубления знаний по данной дисциплине целесообразно использовать: библиотеку диссертаций; научные публикации в тематических журналах; полнотекстовые базы данных библиотеки; имеющиеся в библиотеках вуза и региона публикации на электронных и бумажных носителях.

Особенности организации обучения для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов.

При необходимости обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов (по заявлению обучающегося) предоставляется учебная информация в доступных формах с учетом их индивидуальных психофизических особенностей:

- для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; индивидуальные консультации с привлечением тифлосурдопереводчика; индивидуальные задания, консультации и др.

- для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме; в форме электронного документа; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания, консультации и др.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме; в форме электронного документа; индивидуальные задания, консультации и др.

7. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

В соответствии с требованиями ФГОС ВО для аттестации обучающихся на соответствие их персональных достижений планируемым результатам обучения по дисциплине созданы фонды оценочных средств. Типовые контрольные задания, методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и навыков, а также критерии и показатели, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы, представлены в Приложении 1.

8 Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

Доступ в электронную информационно-образовательную среду организации, а также к основной и дополнительной литературе в ЭБС осуществляется с компьютеров, подключенных к Электронной библиотеке ВГУЭС:

1. Консультант Плюс: полнотекстовая справочно-информационная система нормативно-правовых документов - Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
2. Электронно-библиотечная система издательства (образовательная платформа) «Юрайт» - Режим доступа: <https://urait.ru>
3. Электронно-библиотечная система издательства «Лань» - <https://e.lanbook.com/>
4. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU - <https://www.elibrary.ru>
5. Электронная библиотека Издательского дома Гребенникова «GrebennikOn» - <https://grebennikon.ru>

9 Перечень информационных технологий

1. Электронные учебники
2. Технологии мультимедиа.
3. Технологии Интернет (электронная почта, электронные библиотечные системы, электронные базы данных).

Программное обеспечение: Microsoft Windows 7 Professional Russian (Academic Open license №47882164, бессрочная), Microsoft Office 2007 RUS (лицензия №44216302, бессрочная), Winrar (электронная лицензия №RUK-web-1355405, бессрочная), Adobe Google Chrome (свободное); Adobe Acrobat Reader (свободное), справочно-правовая система КонсультантПлюс (договор №2020-А0130 от 01.02.2020, срок действия до 31.12.2020)

Программное обеспечение для лиц с ограниченными возможностями

1. Экранная лупа в операционных системах линейки MS Windows
2. Экранный диктор в операционных системах линейки MS Windows

10 Перечень ресурсов информационно - телекоммуникационной сети «Интернет»

1. «Власть». Общенациональный научно политический журнал [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.jour.fnisc.ru/index.php/vlast>
2. Государственно-частное партнерство в России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.economy.gov.ru/material/departments/d18/gosudarstvenno_chastnoe_partnerstvo/
3. Журнал «Вопросы государственного и муниципального управления» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vgmu.hse.ru/archive.html>
4. Журнал «Государственная служба» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mgs.migsu.ru/content/archive>
5. Журнал «Государство и право» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.igpran.ru/journal/index.php>
6. Комитет ГД по федеративному устройству и вопросам местного самоуправления Государственной Думы Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gosduma.net/structure/committees/1760703/>
7. Фонд развития местного самоуправления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://fondmsu.ru>

11 Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

Для проведения занятий лекционного типа предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации,

соответствующие примерным программам дисциплин (модулей), рабочим учебным программам дисциплин (модулей).

Перечень материально-технического обеспечения, необходимого для реализации программы бакалавриата, включает в себя лаборатории, оснащенные лабораторным оборудованием, в зависимости от степени его сложности.

12. Словарь основных терминов

Активная кадровая политика — характеризуется наличием у руководства не только обоснованных прогнозов развития ситуации, но и средств воздействия на ситуацию.

Анализ деятельности — *кадровые мероприятия*, направленные на выделение целей, задач и компонентов работы, а также условий ее эффективного выполнения.

Анализ человеческих ресурсов — концепция, рассматривающая персонал как важный ресурс организации, в использовании которого скрыты значительные резервы и которые могут быть охарактеризованы через оценку экономической эффективности его использования.

Аттестация — *кадровые мероприятия*, призванные оценить уровень труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности.

Внутрифирменное обучение — система подготовки персонала, проводимая на территории предприятия (или корпоративных учебных центров) с привлечением собственных или внешних преподавателей и строящаяся на решении проблем, специфичных для конкретной организации.

Восстановительные издержки — затраты, необходимые для замены работающего сейчас работника на

другого, способного выполнять те же функции. Состоят из издержек приобретения нового специалиста, его обучения (ориентации) и издержек, связанных с уходом работающего работника.

Государственная кадровая политика (ГКП) - общегосударственная стратегия формирования, развития и рационального использования трудовых ресурсов страны; система официально признанных (подтвержденных законодательно) целей, задач, приоритетов и принципов деятельности государства по регулированию кадровых процессов и отношений.

Гуманистический подход к управлению — подход, рассматривающий организацию как культурный феномен.

Деловая этика — совокупность принципов и норм, которыми должна руководствоваться деятельность организаций и их членов в сфере управления и предпринимательства. Включает явления различных порядков: этическую оценку как внутренней, так и внешней политики организации в целом, моральные принципы членов организации, моральный климат в организации, нормы делового этикета — ритуализированные внешние нормы поведения.

Деловой этикет — установленный порядок поведения в определенной социальной сфере, а именно — в сфере производства и управления.

Деятельность по управлению персоналом — целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации.

Доктрина командного менеджмента — подход, ориентированный на стимулирование творческой активности групповой деятельности при решении нестандартных задач. Применение подхода дает возможность повысить социальное и культурное творчество работников, их непосредственное участие в самоорганизации и самоуправлении совместной деятельностью, взаимный контроль, взаимопомощь и взаимозаменяемость, проясненность общих ценностей и целей, определяющих поведение каждого члена команды, коллективную ответственность за результаты и высокую эффективность работы, всемерное развитие и использование индивидуального и группового потенциалов. Может эффективно применяться при наличии зрелой партиципативной организационной культуры.

Доктрина контракции индивидуальной ответственности — подход, ориентированный на стимулирование индивидуального профессионального развития специалистов, за счет включения личной заинтересованности и персональной ответственности. Применение доктрины нацелено на то, чтобы повысить предпринимательскую активность работников и сделать предприятие более конкурентоспособным. Благоприятной средой для реализации доктрины являются организации, в которых доминирует предпринимательская организационная культура.

Доктрина научного управления (научной организации труда) — технократический подход, коренящийся в философии позитивизма, был перенесен в практику организации производственных и трудовых процессов в связи с резко возросшей потребностью повышения эффективности деятельности крупномасштабных производственных систем. Благоприятной средой для реализации доктрины являются организации, в которых доминирует бюрократическая организационная культура.

Доктрина «Х» — этическая доктрина рассмотрения человека в организации по аналогии с элементом механизма.

Доктрина «У» — этическая доктрина рассмотрения человека в организации как личности, имеющей собственную мотивацию, ориентированную на продуктивную деятельность, способной понять и принять общие ценности организации. Благоприятной средой для реализации доктрины являются организации, в которых доминирует органическая организационная культура.

Доктрина человеческих отношений — гуманитарный подход, ориентированный на гуманизацию трудовых процессов, вовлечение работников в обсуждение вопросов, касающихся их производственной деятельности, использование позитивных эффектов групповой организации.

Долговременный расчет численности персонала — количественная и качественная оценка потребности в кадрах на период более трех лет, учитывающая планы развития организации, динамику профессионального состава, изменение технологии деятельности и другие внутренние и внешние параметры.

Закрывающая кадровая политика — характеризуется непроницаемостью для нового персонала на средних и высших уровнях управления; организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, далее замещение происходит только из числа сотрудников организации.

Издержки набора и отбора — все затраты по привлечению и оценке кандидатов, отнесенные на счет одного успешного (отобранного и нанятого) кандидата.

Индивидуальная стоимость работника — оценка предполагаемого объема услуг, который ожидается от работника в данной организации, соотнесенная с оценкой вероятности того, что работник останется работать в данной организации.

Источники привлечения персонала — способы найма, рекрутирования кандидатов на работу, включающие способы распространения информации об имеющихся вакансиях, способы привлечения внимания потенциальных кандидатов и специальные способы работы с сегментами рынка рабочей силы.

Кадровая информация — определенным образом организованное множество данных о персонале организации.

Кадровый аудит - оценка соответствия кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития; диагностика причин возникновения проблем по вине персонала; выработка конкретных рекомендаций для руководства и службы управления персоналом.

Кадровая политика — 1) система правил и норм (которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы), приводящая человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы (отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами — отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение — заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации); 2) набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознанных) во взаимоотношениях людей в организации, может использоваться в качестве аргумента при решении конкретного кадрового вопроса.

Кадровые мероприятия — действия, направленные на достижение соответствия персонала задачам работы организации и проводимые с учетом конкретных задач этапа развития организации.

Кадровый менеджмент — одно из направлений современного менеджмента, нацеленное на развитие и эффективное использование кадрового потенциала организации. В системе кадрового менеджмента можно выделить: оперативный уровень управления (доминирует кадровая работа), тактический уровень управления (доминирует управление персоналом, стратегический уровень управления (доминирует управление человеческими ресурсами), политический уровень управления корпорацией (разработка и контроль за реализацией кадровой политики). Исторически генезису каждого уровня кадрового менеджмента соответствует своя модель кадрового менеджмента (см. *Модели кадрового менеджмента*), а на политическом уровне наблюдается сдвиг от пассивной и реактивной кадровой политики к активной.

Кадровый резерв — группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

Карьера — результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом.

Карьерограмма — перечень профессиональных и должностных позиций в организации (и вне ее), фиксирующий оптимальное развитие профессионала для занятия им определенной позиции в организации. Карьерограмма — это формализованное представление о том, какой путь должен пройти специалист для того, чтобы получить необходимые знания и овладеть нужными навыками для эффективной работы на конкретном месте.

Коммуникация — информационное взаимодействие субъектов, характеризуемое следующими признаками: суверенитетом участников взаимодействия; суверенитетом их ценностных ориентаций, интересов, представлений об объекте взаимодействия и отношения к нему; технологической обеспеченностью равноправного информационного обмена; технологической обеспеченностью равного уровня информационной полноты знаний о ситуации и объекте взаимодействия.

Корпоративная культура — сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации, и задающий общие рамки поведения, принимаемые, большей частью организации. Проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения. Регламентирует поведение человека и дает возможность прогнозировать его реакции в критических ситуациях.

Корпоративный этический кодекс — составленный и утвержденный в фирме регулятивный документ, который включает положения, отражающие принципы корпорации, правила поведения, ответственность администрации по отношению к своим работникам и потребителям.

Методы оценки труда — способы количественного и качественного измерения трудового участия работников в деятельности организации и сопоставления с заданными нормами труда. Для оценки труда могут использоваться различные подходы, ориентированные на анализ поведения работников, измерение объема производственного продукта, соблюдение заданных правил и норм.

Миссия — цель деятельности организации, ориентированная в будущее.

Модели кадрового менеджмента — описание трех, исторически последовательно возникавших, способов деятельности менеджера по персоналу:

1) как попечитель своих работников, помогающий линейным руководителям проводить эффективную политику корпорации в отношении наемных работников;

2) как специалист по трудовым договорам (контрактам), включая коллективные договоры, отвечающий за осуществление административного контроля за соблюдение наемными работниками условий трудового договора, учет должностных перемещений, а также регулирование трудовых отношений при переговорах с профсоюзами;

3) как «архитектор кадрового потенциала» организации, играющий ведущую роль в разработке и реализации долговременной стратегии корпорации. Его миссия — обеспечить организационное и профессиональное единство составляющих кадрового потенциала организации.

Модели компетентности — инструмент разработки индивидуальных планов профессионального развития с учетом специфики каждой должностной позиции. Описывают интеллектуальные и деловые качества работника, его навыки межличностной коммуникации и позволяют планировать развитие персонала в двух направлениях: приспособление к сложившейся в организации корпоративной культуре; овладение знаниями, умениями, навыками, необходимыми для успешной работы в специализированной профессиональной сфере деятельности.

Мораль — совокупность принципов и норм, присвоенных человеком и служащих для внутренней оценки своих поступков.

Недирективные методы сокращения персонала — способ несилового доведения до индивидуального

сознания каждого сотрудника необходимости изменить место своей работы, использование эмоционально-ценностных мотивов при формировании решения об увольнении, преодоление негативного отношения к решению руководства о необходимости ухода из организации.

Нормирование — мероприятие по оценке количества труда, которое должно быть реализовано в рамках заданной технологии.

Обучение персонала — кадровая программа развития персонала, ориентированная на передачу новых знаний по важным для организации направлениям, умений разрешать конкретные производственные ситуации и опыта поведения в профессионально значимых ситуациях.

Общественность организации — все субъекты, взаимодействующие с организацией, как из вне ее, так и внутри (как-то: собственники организации, ее персонал, реальные и потенциальные клиенты, партнеры, конкуренты, общественные и государственные структуры, органы власти и управления).

Оперативный расчет численности персонала — оценка потребности в кадрах на период от нескольких месяцев до одного года.

Организатор — одна из ролей менеджера в рамках *системного подхода*, связанная с ответственностью за разработку организационных структур и других форм организации деятельности персонала, наиболее эффективных в заданных условиях.

Организационная культура — интегральная характеристика организации (ее ценностей, образцов поведения, способов оценки результатов деятельности), данная в языке определенной типологии.

Организационно-кадровый аудит — оценка соответствия структурного и кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития.

Организация — 1) строение чего-либо; 2) совокупность людей, групп, объединенных для решения какой-либо задачи, или социальный институт; 3) деятельность по налаживанию, устройству, упорядочиванию, оптимизации работы других.

Органический подход к управлению — рассмотрение организации аналогично живой системе, существующей в окружающей среде.

Открытая кадровая политика — характеризуется прозрачностью организации для потенциальных сотрудников на любом уровне иерархии и готовностью принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета того, работал ли он ранее в данной или родственной ей организациях.

Оценка кандидатов при приеме на работу — специализированные мероприятия, направленные на анализ соответствия кандидатов (их знаний, умений, профессионально важных качеств) требованиям должности и условиям работы.

Оценка качества найма — анализ эффективности затрат, понесенных при привлечении, оценке кандидатов и адаптации новых сотрудников организации.

Оценка потребности в персонале — определение количественных и качественных характеристик персонала, в котором организация нуждается.

Оценка труда — мероприятия по определению соответствия количества и качества труда требованиям технологии производства.

Парадигмы конкурса — подход, фиксирующий цели и специфические методические приемы организации и проведения конкурса при приеме на работу при замещении вакантной должности.

Парадигмы управления персоналом (в XX в.) — правила, нормы мышления и деятельности, образцы поведения, определяющие стиль взаимоотношений, которые складываются в организации между работодателями, менеджерами и рядовыми работниками.

Пассивная кадровая политика — связана с отсутствием у руководства организации выраженной программы действий в отношении персонала и сведением кадровой работы к ликвидации негативных последствий.

Первоначальные издержки — затраты на формирование кадрового состава предприятия — поиск, приобретение и предварительное обучение работников.

Персонал — совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация.

Планирование карьеры — процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека с требованиями организации, стратегией и планами ее развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста.

Планирование потребности в персонале — кадровая программа, направленная на оценку как количественной, так и качественной потребности в персонале, отвечающая на вопросы: сколько, когда и какого персонала потребуется организации.

Политика организации — система правил, в соответствии с которыми ведет себя система в целом и по которым действуют люди, входящие в эту систему.

Превентивная кадровая политика — характеризуется наличием у руководства обоснованных прогнозов развития ситуации и одновременно недостатком средств для оказания влияния на нее.

Программы этического тренинга — особые программы внутрифирменной подготовки, направленные на формирование навыков оценки этических дилемм и принятия сложных этических решений в критических обстоятельствах.

Производительность — количественная характеристика выполняемой персоналом работы, связанной с уровнем эффективности труда.

Пропаганда — информационная деятельность субъекта, направленная на создание движения его

сторонников, через обеспечение собственного приоритета в диалоге с общественностью, предполагающая при необходимости сокрытие фактов и прямую дезинформацию.

Профессиональная этика — совокупность принципов, объединяющая ряд исполнителей общей деятельности.

Профессиональный долг — определенное самоограничение, имеющее целью достижение профессионального успеха и реализации личности.

Процедуры изменений — процесс подготовки и проведения трансформации значимых элементов *корпоративной культуры*.

Работоспособность — параметр, описывающий уровень ресурсов, которые могут быть использованы при выполнении работы и создании конечного продукта.

Реактивная кадровая политика — характерна для предприятий, руководство которых осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом и предпринимает меры по локализации проблем.

Реорганизация — мероприятия по изменению целей, стратегии и способов внутреннего функционирования организации.

Руководители линейных подразделений (линейный менеджмент) — менеджеры-практики, реализующие конкретные функции работы с персоналом в ходе выполнения собственных управленческих функций.

Руководитель — одна из ролей менеджера в рамках *системного подхода*, связанная с ответственностью за расстановку кадров, правильное понимание и выполнение подчиненными поставленных задач.

Рычаг управления — способы, с помощью которых реализуются управленческие решения, средства, воздействующие на исполнителей.

Сила корпоративной культуры — характеристика, описывающая ее устойчивость и эффективность в противостоянии иным тенденциям.

Системный подход (в менеджменте) — развивается с 50-х гг. XX в. и связан с проникновением идей системного подхода в менеджмент. В системном менеджменте управляемая деятельность анализируется по четырем основным категориям: процессы деятельности, функциональные структуры, ресурсы, способы деятельности. Взаимосвязь этих элементов и организационная целостность систем управляемой деятельности обеспечиваются системной организацией самого менеджмента и его ролевой специализацией.

Стадия и цикл развития организации — описательные характеристики организации, рассматриваемой в логике процессуальности и стадийности развития, фиксирующие особенности целей и ценностей, присущих организации в определенный период своего развития.

Стратегия организации — представление управленческого персонала о целях организации и способах их достижения в определенный период существования организации.

Стратегия управления персоналом — специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированный с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики.

Структура — архитектура, наличие отдельных частей и соотношения между ними, степень жесткости/гибкости организационной конфигурации, типы взаимодействий между внутренними элементами.

Теория использования трудовых ресурсов — концепция кадрового менеджмента, развивающаяся в рамках *экономического подхода к управлению* и сводящая кадровые функции к техническому (инструментальному) обучению, (овладению трудовыми приемами), а не к развитию и управленческой подготовке.

Теория человеческого капитала — концепция, рассматривающая человеческую составляющую организации в терминах стоимости и цены.

Технология — способ преобразования сырья в искомые продукты и услуги, механизм работы организации по превращению исходных элементов труда в итоговые результаты, являющиеся целью деятельности организации.

Управление человеком — концепция кадрового менеджмента, развивающаяся в рамках *гуманистического подхода к управлению*, ориентирована на рассмотрение кадровых функций в их целостности. Концепция предполагает, что управление должно ориентироваться на специфические человеческие особенности — дух сотрудничества, взаимозависимость, рассмотрение организации как семьи, необходимость партнерских отношений.

Управление — процесс координации различных деятельностей с учетом их целей, условий выполнения, этапов реализации. Тип управления — это характеристика того, как принимаются (*управленческая форма*) и каким способом реализуются (*рычаг управления*) управленческие решения.

Управленческая команда — группа *управленцев* предприятия, объединенная общей деятельностью, разделяющая общие цели и представления о способах их достижения.

Управленческая форма — описательная характеристика способа принятия управленческих решений.

Уровни изменений — ступени трансформации значимых элементов *корпоративной культуры* (знаний, отношений, индивидуального или группового поведения), описанные в языке затрат на их реализацию.

Факторы проектирования организации — параметры внешней и внутренней среды, которые необходимо учитывать при создании проекта организационной структуры.

Факторы, влияющие на процесс набора кандидатов на работу — параметры, внешней или внутренней среды, которые необходимо учитывать при разработке программы набора (привлечения и оценки) кандидатов на

работу.

Финансы — все денежные и другие средства, которыми располагает или которые может привлечь организация для выполнения собственной деятельности.

Экономический подход к управлению — подход, в соответствии с которым организация означает упорядоченность отношений между ясно очерченными частями целого, имеющими определенный порядок. В сущности организация — это набор механических отношений, и действовать она должна подобно механизму: алгоритмизированно, эффективно, надежно и предсказуемо.

Элементы корпоративной культуры — части, составляющие корпоративную культуру конкретной организации: цель, программа, клиенты и партнеры, специфика деятельности, особенности персонала, правила и нормы поведения сотрудников в организации и во вне.

Элементы организации — подструктуры, части, составляющие организации, задающие ее неповторимость, отличие от всех других.

Этапы проектирования кадровой политики — последовательность шагов по формулированию целей кадровой работы, оценке способов их достижения, соотнесен

Приложение 1
к рабочей программе дисциплины
«Основы кадровой политики и кадрового планирования»

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ЭКОНОМИКИ И СЕРВИСА

ФИЛИАЛ ВГУЭС В Г. НАХОДКЕ

КАФЕДРА ГУМАНИТАРНЫХ И ИСКУССТВОВЕДЧЕСКИХ ДИСЦИПЛИН

Фонд оценочных средств
для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

Основы кадровой политики и кадрового планирования
Направление и направленность (профиль)
38.03.03 Управление персоналом

Форма обучения
очная

Находка 2020

Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю) Основы кадровой политики и кадрового планирования

разработан в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки

38.03.03 Управление персоналом

и Порядком организации и

осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры (утв. приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017г. № 301)

Составитель(и):

Царева Н.А., кандидат политических наук, доцент, Кафедра экономики и управления, Natalya.TSareva1@vvsu.ru

Бовыкина С.П., Кафедра гуманитарных и искусствоведческих дисциплин

Утвержден на заседании кафедры гуманитарных и искусствоведческих дисциплин

18.03.2020 протокол № 7

Заведующий кафедрой (разработчика)



подпись

В.С. Просалова

фамилия, инициалы

« 18 » марта 20 20 г.

Заведующий кафедрой (выпускающей)



подпись

В.С. Просалова

фамилия, инициалы

« 18 » марта 20 20 г.

1 Перечень формируемых компетенций*

Таблица – Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программе

№ п/п	Код компетенции	Формулировка компетенции	Номер этапа (1–2)
1	ПК-1	Знание основ разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации, основ стратегического управления персоналом, основ формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника, а также основ управления интеллектуальной собственностью и умение применять их на практике	3
2	ПК-2	знание основ кадрового планирования и контроллинга, основ маркетинга персонала, разработки и реализации стратегии привлечения персонала и умение применять их на практике	2

2 Описание критериев оценивания планируемых результатов обучения

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

Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня планируемого результата обучения)		Критерии оценивания результатов обучения
Знает	основы разработки и реализации кадровой политики и стратегии управления персоналом; основные методы кадрового планирования	Правильность ответов на поставленные вопросы: способность выявлять особенности кадрового планирования в организации, реализации кадровой политики
Умеет	анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации и оценивать их влияние на персонал; оценивать сложившуюся кадровую политику в организации, прогнозировать и планировать потребность организации в персонале в соответствии со стратегическими планами организации и определять эффективные пути ее удовлетворения	Умение применять наработки теоретиков и практиков при прогнозировании и планировании потребности организации в персонале, при определении направления кадровой политики для эффективного использования трудового потенциала
Владеет навыками и/или опытом деятельности.	формулирования положений кадровой политики на разных уровнях управления организацией, современными подходами к разработке кадровой политики и стратегии управления персоналом; оценки кадровой ситуации в организации для совершенствования ее кадровой политики; внедрения выбранной стратегии управления персоналом в организации в соответствии с основными этапами ее реализации, методами планирования численности и профессионального состава персонала в соответствии со	Владение навыками разработки и совершенствования кадровой политики и стратегий управления персоналом

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

Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня планируемого результата обучения)		Критерии оценивания результатов обучения
Знает	содержание маркетинговой концепции управления персоналом; основ кадрового планирования и контроллинга	Правильность ответов на поставленные вопросы: способность выявлять особенности кадрового планирования и контроллинга
Умеет	анализировать состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в персонале; оценивать положение организации на рынке труда, разрабатывать систему маркетинговых мероприятий по улучшению имиджа организации как работодателя	Умение применять наработки теоретиков и практиков при анализе состояния и тенденций развития рынка труда, при разработке системы маркетинговых мероприятий по улучшению имиджа организации как работодателя
Владет навыками и/или опытом деятельности.	методами планирования и контроллинга численности и профессионального состава персонала в соответствии со стратегическими планами организации; методами разработки и реализации маркетинговых программ по привлечению и удержанию персонала	Владение навыками разработки и совершенствования системы планирования и контроллинга персонала

3 Перечень оценочных средств

Контролируемые планируемые результаты обучения		Контролируемые темы дисциплины	Наименование оценочного средства и представление его в ФОС*	
			текущий контроль	Промежуточная аттестация
ПК 1				
Знания:	основы разработки и реализации кадровой политики и стратегии управления персоналом; основные методы кадрового планирования	Кадровая политика - основа управления персоналом	Тест	Тестирование
Умения:	анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации и оценивать их влияние на персонал; оценивать сложившуюся кадровую политику в организации, прогнозировать и планировать потребность организации в персонале в соответствии со стратегическими планами организации и определять эффективные пути ее удовлетворения	Повышение эффективности и кадровой политики и практика ее реализации	Дискуссия Разноуровневые задачи	
Навыки:	формулирования положений кадровой политики на разных уровнях управления организацией, современными подходами к разработке кадровой политики и стратегии управления персоналом; оценки	Система стратегического управления персоналом	Творческое задание	

	кадровой ситуации в организации для совершенствования ее кадровой политики; внедрения выбранной стратегии управления персоналом в организации в соответствии с основными этапами ее реализации, методами планирования численности и профессионального состава персонала в соответствии со стратегическими планами организации			
ПК-2				
Знания:	содержания маркетинговой концепции управления персоналом; основ кадрового планирования и контроллинга	Кадровое планирование Кадровый контроллинг его роль в организации кадровой работы	Тест	Тестирование
Умения:	анализировать состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в персонале; оценивать положение организации на рынке труда, разрабатывать систему маркетинговых мероприятий по улучшению имиджа организации как работодателя	Система стратегического управления персоналом	Дискуссия Разноуровневые задачи	
Навыки:	владения методами планирования и контроллинга численности и профессионального состава персонала в соответствии со стратегическими планами организации; методами разработки и реализации маркетинговых программ по привлечению и удержанию персонала	Кадровый контроллинг его роль в организации кадровой работы	Кейс-задача Творческое задание	

4 Описание процедуры оценивания

Качество сформированности компетенций на данном этапе оценивается по результатам текущих и промежуточной аттестаций количественной оценкой, выраженной в баллах, максимальная сумма баллов по дисциплине равна 100 баллам.

Таблица 4.1 – Распределение баллов по видам учебной деятельности ОФО

Вид учебной деятельности	Оценочное средство			
	Тест №1-3	Контрольная работа	Кейс-задача	Итого
Лекции	20			20
Практические занятия			20	20
Самостоятельная работа		40		40
Итоговая аттестация	20			20
Итого	40	40	20	100

Сумма баллов, набранных студентом по всем видам учебной деятельности в рамках дисциплины, переводится в оценку в соответствии с таблицей 4.3.

Таблица 4.2 - Перевод полученных баллов в оценку

Сумма баллов по дисциплине	Оценка по промежуточной аттестации	Характеристика качества сформированности компетенции
от 91 до 100	«зачтено» / «отлично»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций, обнаруживает всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, усвоил основную литературу и знаком с дополнительной литературой, рекомендованной программой, умеет свободно выполнять практические задания, предусмотренные программой, свободно оперирует приобретенными знаниями, умениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности.
от 76 до 90	«зачтено» / «хорошо»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций: основные знания, умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.
от 61 до 75	«зачтено» / «удовлетворительно»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций: в ходе контрольных мероприятий допускаются значительные ошибки, проявляется отсутствие отдельных знаний, умений, навыков по некоторым дисциплинарным компетенциям, студент испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.
от 41 до 60	«не зачтено» / «неудовлетворительно»	У студента не сформированы дисциплинарные компетенции, проявляется недостаточность знаний, умений, навыков.
от 0 до 40	«не зачтено» / «неудовлетворительно»	Дисциплинарные компетенции не сформированы. Проявляется полное или практически полное отсутствие знаний, умений, навыков.

5 Примерные оценочные средства

5.1 Пример тестовых заданий

1. Создание такой системы управления трудом в краткосрочном периоде, которая поможет достичь текущих целей предприятия и оптимизировать соотношение «затраты — прибыль» по персоналу -

- 1) главная задача стратегического контроллинга
- 2) главная задача оперативного контроллинга персонала
- 3) главная задача тактического контроллинга персонала

2. Процесс обеспечения организации необходимым количеством квалифицированных работников, принятых на правильные должности в правильное время, в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями производства

- 1) подбор персонала
- 2) контроллинг системы УП
- 3) кадровое планирование

3. Первой кадровой технологией, которую реализует служба управления персоналом организации, является

- 1) технология подбора персонала
- 2) технология кадрового планирования
- 3) технология найма персонала

4. Планируется посредством определения расчетной численности персонала и ее сравнение с фактической обеспеченностью на определенный период – это

- 1) качественная потребность в персонале

- 2) количественная потребность в персонале
- 3) нормативная потребность в персонале
5. Рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям в соответствии с требованиями производства и деловыми качествами сотрудников – это
 - 1) планирование персонала
 - 2) расстановка персонала
 - 3) оценка персонала

Краткие методические указания

Тестовые задания состоят из вопроса и нескольких вариантов ответа. Отвечая на вопросы теста студенту необходимо определить один или несколько правильных вариантов ответа, ответить на вопросы по сопоставлению, при этом руководствуясь знаниями, полученными на лекционных занятиях и в ходе самостоятельно работы. Решение представляет собой указание номера вопроса и букву, которой обозначен правильный, по мнению студента, вариант ответа.

Шкала оценки

Оценка	Баллы	Описание
5	19–20	Задание выполнено полностью и абсолютно правильно – 100%
4	16–18	Задание выполнено полностью, но содержит некоторые неточности и несущественные ошибки, исправления. Количество неверных ответов не более 20-30%
3	13–15	Задание выполнено с существенными ошибками, которые составляют 31-50%
2	9–12	Задание выполнено с существенными ошибками, которые составляют более 50 %

5.2 Пример задания для дискуссии

1. Сформулируйте определение понятия «кадровая политика» и охарактеризуйте принципы формирования кадровой политики
2. Какие факторы необходимо учитывать при формировании кадровой политики? Перечислите и охарактеризуйте их.
3. Какие направления (составляющие) кадровой политики вы знаете? Как они реализуются?
4. Назовите существенные черты рациональной и авантюристической кадровой политики, отметьте их различия и приведите примеры.
5. Какова взаимосвязь понятия «кадровая политика» с понятием «стратегия управления персоналом»?
6. Каким образом каждая стадия жизненного цикла организации влияет на управление персоналом организации?

Краткие методические указания

В дискуссии принимают участие все, студент должен руководствоваться знаниями, полученными на лекционных занятиях и в ходе самостоятельно работы. Студент должен активно использовать все информационно-коммуникационные и информационно-правовые технологии поиска и обработки профессиональной информации при подготовке к дискуссии.

Шкала оценки

Оценка	Баллы	Описание
5	5	Студент демонстрирует систематическое и глубокое знание учебного материала, усвоил основную литературу и знаком с дополнительной литературой, рекомендованной программой, свободно оперирует приобретенными знаниями.
4	4	Студент демонстрирует знание на среднем уровне: основы освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности.
3	3	Студент демонстрирует знания на базовом уровне: в ходе контрольных

		мероприятий допускаются значительные ошибки, проявляется отсутствие отдельных знаний.
2	1-2	Студент демонстрирует знания на уровне ниже базового, проявляется недостаточность знаний.

5.3 Пример разноуровневых задач

Планирование обучения персонала (бюджетирование)

Производственная компания среднего размера поставила перед собой цель повышения объема продаж в 1,5 раза за счет активизации продаж (для упрощения примера рассмотрим только одну цель компании).

Новая стратегия компании, исходя из данной цели, состоит в повышении открытости компании.

Данная цель и стратегия может быть достигнута посредством решения следующих задач:

- повышение известности компании в 2 раза за счет большего информирования клиентов, партнеров и общественности о деятельности компании
- укрепление имиджа надежной и клиентоориентированной компании, сокращение в 2 раза претензий клиентов
- развитие прямых продаж, доведение доли прямых продаж в структуре доходов компании до 40%.

Анализ текущего состояния компании показывает, что для реализации этих задач в настоящий момент персонал компании обладает недостаточной квалификацией. Практически весь персонал коммерческого подразделения нуждается в совершенствовании навыков продаж, а также в формировании установки на активные продажи. Большинство сотрудников пока не готовы активно предлагать продукцию компании и больше ориентированы на прием заказов. Кроме того, все сотрудники отдела рекламы и PR, который отвечает за выполнение задачи укрепления имиджа и повышения известности компании, нуждаются в знаниях по построению бренда.

Задание

1. Определить цели обучения
2. Определить приоритетные направления обучения, составить план обучения персонала компании.
3. Провести бюджетирование обучения персонала по данному плану.

Краткие методические указания

Задача предполагает разработку сопроводительных документов. Максимально за задачу можно получить 7 баллов. Время, отводимое на выполнение кейс-задачи, составляет 15 минут.

Критерии оценки:

№	Баллы	Описание
5	7	Демонстрирует полное понимание проблемы. Все требования, предъявляемые к заданию, выполнены.
4	5-6	Демонстрирует значительное понимание проблемы. Все требования, предъявляемые к заданию, выполнены.
3	3-4	Демонстрирует частичное понимание проблемы. Большинство требований, предъявляемых к заданию, выполнены.
2	1-2	Демонстрирует небольшое понимание проблемы. Многие требования, предъявляемые к заданию, не выполнены.
1	0	Демонстрирует непонимание проблемы или нет ответа, не было попытки решить задачу.

5.4 Пример кейс-задания

Ознакомьтесь с материалом и ответьте на вопросы.

Международная корпорация Холдинг “Наука Т” — одна из ведущих компаний мира. Начав с создания наждачной бумаги в начале текущего столетия, Холдинг “Наука Т” сегодня выпускает 60 тыс. наименований товаров. Годовой объем ее продаж 14 млрд. долл. Ее филиалы расположены в

57 странах, в компании работают около 90 тыс. человек. Холдинг “Наука Т” — одна из 25 компаний мира, владеющих наибольшим числом патентов. Треть объема ее продаж приходится на новую продукцию, которая не выпускалась еще пять лет назад. Успехи корпорации во многом определяются ее стратегией. При формулировании стратегии на первый план выдвигаются научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки и диверсификация, т. е. проникновение в новые для компании сферы бизнеса.

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

Организационная структура строится по продуктному принципу с учетом общности применяемых технологий. Непрерывный процесс организационного развития предполагает создание новых отделений, ориентированных на перспективную продукцию и рынки сбыта. В зависимости от успеха новшества меняется статус соответствующего подразделения, его непосредственного руководителя и его подчиненных. Широко развита сеть связей и соглашений Холдинг “Наука Т” с другими фирмами. Политика управления трудовыми ресурсами. Кадровые службы Холдинг “Наука Т” имеют высокий статус и обладают широкими полномочиями при принятии решений в отношении персонала, а также при решении общих вопросов, связанных с развитием бизнеса. Корпорация верит в необходимость таких организационной структуры и климата, в основе которых уважение к достоинству людей, к ценности индивида, поощрение инициативы и раскрытие творческого потенциала, предоставление равных возможностей для развития и вознаграждения по труду. Работники называются главным ресурсом корпорации.

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

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

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

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

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

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

1. Охарактеризуйте кадровую политику, определите ее тип.
2. Опишите желаемого сотрудника организации.
3. Сформулируйте основные корпоративные правила:
 - в области отбора, обучения и продвижения персонала,

- в области стимулирования труда.
4. Предложите программу кадровых мероприятий.

Краткие методические указания

Кейс-задание предполагает разработку основных корпоративных правил и предложение программы кадровых мероприятий организации. Максимально за кейс-задачу можно получить 7 баллов. Время, отводимое на выполнение кейс-задачи, составляет 15 минут.

Критерии оценки:

№	Баллы	Описание
5	7	Демонстрирует полное понимание проблемы. Все требования, предъявляемые к заданию, выполнены.
4	5-6	Демонстрирует значительное понимание проблемы. Все требования, предъявляемые к заданию, выполнены.
3	3-4	Демонстрирует частичное понимание проблемы. Большинство требований, предъявляемых к заданию, выполнены.
2	1-2	Демонстрирует небольшое понимание проблемы. Многие требования, предъявляемые к заданию, не выполнены.
1	0	Демонстрирует непонимание проблемы или нет ответа, не было попытки решить задачу.

5.5 Пример творческого задания

Разбиться на группы по 4-5 человек. Изучить особенности деятельности и должностные обязанности (состав и функционал) персонала (подготовить ДИ всего персонала) одного из видов бизнеса (по выбору, без повтора в группе):

1. фармацевтический (производство и реализация)
2. логистический
3. автосервис (любое направление или комплекс услуг)
4. строительный
5. типографский
6. рыбоперерабатывающий
7. рыбодобывающий
8. производство мебели
9. производство оконных конструкций

Ознакомление с целью представления «своего» бизнеса на занятии, особенностей кадровой политики.

Краткие методические указания

Изучить кадровую политику ведущей организации Приморского края (по выбору), например, ООО «Соллерс-ДВ». Изучить регламентацию кадровой политики данной ведущей приморской организации (по выбору)

Максимально за выполнение индивидуального задания можно получить 20 баллов.

Критерии оценки:

№	Баллы	Описание
5	18-20	Демонстрирует полное понимание проблемы. Все требования, предъявляемые к заданию, выполнены.
4	15-17	Демонстрирует значительное понимание проблемы. Все требования, предъявляемые к заданию, выполнены.
3	7-14	Демонстрирует частичное понимание проблемы. Большинство требований, предъявляемых к заданию, выполнены.
2	1-6	Демонстрирует небольшое понимание проблемы. Многие требования, предъявляемые к заданию, не выполнены.
1	0	Демонстрирует непонимание проблемы или нет ответа, не было попытки решить задачу.

5.6 Задания для работ для студентов ЗФО

Изучить кадровую политику ведущей приморской организации и ее регламентацию (на выбор)

Краткие методические указания

Общие требования к структуре, представлению и правилам оформления текстовой части контрольной работы установлены СК-СТО-ТР-04-1.005-2015 «Требования к оформлению текстовой части выпускных квалификационных работ, курсовых работ (проектов), рефератов, контрольных работ, отчетов по практикам, лабораторным работам».

Критерии оценки

№	Баллы	Описание
5	«зачтено»	Студент показал прочные знания основного содержания темы. Работа отличается глубиной и полнотой раскрытия темы. Студент продемонстрировал: владение терминологическим аппаратом; умение объяснять сущность, явлений, процессов, событий, делать выводы и обобщения, аргументировать, приводить примеры; логичность и последовательность изложения. Оформление работы соответствует требованиям СТО, принятому во ВГУЭС.
4	«зачтено»	Студент показал прочные знания основного содержания темы. Работа отличается глубиной и полнотой раскрытия темы. Студент продемонстрировал: владение терминологическим аппаратом; умение объяснять сущность, явлений, процессов, событий, делать выводы и обобщения, аргументировать, приводить примеры; логичность и последовательность изложения. Однако в работе допущены одна-две неточности. Оформление работы соответствует требованиям СТО, принятому во ВГУЭС.
3	«зачтено»	Работа свидетельствует в основном о знании студентом содержания темы, отличается недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы. Студент продемонстрировал: знание основных вопросов теории; слабо сформированные навыки анализа явлений и процессов, недостаточное умение приводить аргументы и примеры; недостаточные логичность и последовательность изложения. В работе допущены несколько ошибок. Оформление работы соответствует требованиям СТО, принятому во ВГУЭС.
2	«не зачтено»	Студент продемонстрировал: незнание содержания темы и основных вопросов теории; неглубокое раскрытие темы; несформированность навыков аргументации, анализа явлений и процессов; отсутствие логичности и последовательности в изложении. Допущены серьезные ошибки в работе. Оформление работы не соответствует требованиям СТО, принятому во ВГУЭС.
1	«не зачтено»	Работа представляет собой пересказанный или полностью переписанный исходный текст без каких бы то ни было комментариев, анализа, либо проблема не раскрыта, либо задание не выполнялось. Оформление работы не соответствует требованиям СТО, принятому во ВГУЭС.