Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Сибирский государственный индустриальный университет»

Кафедра менеджмента и территориального развития

УТВЕРЖДАЮ
Директор института технологий устойчивого развития
_____ А.В. Феоктистов
подпись
«____» _____

20___ г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Кадровая политика и кадровое планирование

38.03.03 «Управление персоналом»
(направленность (профиль): «Управление персоналом организации»)

СибГИУ
Подлинник электронного документа хранится в системе электронного согласования документов СибГИУ
ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭП
Сертификат: 1b8241b8e11f629c673def0838264027810374a8
Владелец: Директор ИЭиМ Феоктистов Андрей Владимирович
Действителен: с 11 сентября 2024 г. по 5 декабря 2025 г.
Дата и время: 03-06-2025 08:57:02 ПРОВЕРИТЬ ПОДПИСЬ

Квалификация выпускника
Бакалавр

Форма обучения
Очно-заочная форма

Срок обучения: 4 года 6 месяцев

Год начала подготовки 2025

Новокузнецк
2025

1 Цели и задачи освоения учебной дисциплины

Целями учебной дисциплины являются:

– усвоение базовых принципов эффективной кадровой политики организации и планирования персонала.

Задачами учебной дисциплины являются:

– приобретение научного представления о характере связи между экономическими, производственными и социальными процессами с одной стороны, и кадровой политикой предприятия - с другой, с учетом тенденций в изменении социально-трудовых отношений;

– изучение особенностей формирования кадровой политики в условиях современной развитой рыночной экономики;

– определение роли кадровой политики и кадрового планирования в успешной деятельности и общем развитии организации;

– усвоение научных представлений об особенностях планирования кадров и направлениях развития кадрового потенциала организаций.

2 Место учебной дисциплины в структуре ООП по направлению подготовки (специальности)

Учебная дисциплина относится к учебным дисциплинам части, формируемой участниками образовательных отношений **Блока 1 «Дисциплины (модули)»** ООП по направлению подготовки (специальности) 38.03.03 «Управление персоналом».

Учебная дисциплина базируется на предварительном усвоении обучающимися учебных дисциплин:

– Менеджмент;

– Экономика труда;

– Управление персоналом организации.

Учебная дисциплина дополняет знания и умения, получаемые по одновременно изучаемым и последующим учебным дисциплинам:

– Организационная культура;

– Мотивация и стимулирование трудовой деятельности;

– Оценка и развитие персонала;

– Антикризисное управление персоналом.

3 Планируемые результаты обучения по учебной дисциплине

Процесс изучения учебной дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

– Профессиональные компетенции

Наименование категории (группы) ПК	Код и наименование ПК	Код и наименование индикатора достижения ПК	Планируемые результаты обучения
	ПК-1: Способен осуществлять деятельность по обеспечению персоналом с учетом особенностей рынка труда, целей и структуры организации	ПК-1.1 Анализирует рынок труда и потребности организации в персонале, в том числе с использованием специализированных информационных систем, цифровых услуг и сервисов в области поиска и привлечения персонала	– знать: теоретические основы разработки и реализации кадровой политики; теоретические основы кадрового планирования. – уметь: анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию и ее персонал.
		ПК-1.2 Разрабатывает политику привлечения, подбора и отбора конкурентоспособного персонала и планирует ее реализацию	– знать: основы политики привлечения, подбора и отбора персонала. – уметь: формулировать предложения по привлечению, подбору и отбору персонала в соответствии с кадровой политикой организации и планированием персонала.
	ПК-3: Способен осуществлять	ПК-3.1 Составляет планы мероприятий и	– знать: взаимосвязь

	деятельность по организации и проведению мероприятий, направленных на развитие персонала	проекты документов по развитию персонала организации	кадровой политики с подсистемами управления организацией и функциями управления персоналом. – уметь: проводить анализ существующей кадровой политики и выявлять ее положительные и отрицательные последствия для организации.
	ПК-4: Способен осуществлять деятельность по совершенствованию организации труда и оплаты персонала	ПК-4.2 Разрабатывает предложения по изменению условий и оплаты труда персонала	– знать: роль условий и оплаты труда персонала для эффективной деятельности организации, ее взаимосвязь с кадровой политикой. – уметь: формулировать предложения по изменению условий и оплаты труда персонала с учетом текущей ситуации, в том числе кадровой политики организации.

4 Объем и содержание учебной дисциплины

Учебные занятия по учебной дисциплине проводятся в форме контактной работы и в форме самостоятельной работы обучающихся.

Контактная работа включает в себя занятия лекционного типа (лекции), занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы), промежуточную аттестацию обучающихся и иные формы взаимодействия обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации ООП на иных условиях, в том числе при проведении промежуточной аттестации обучающихся. Контактная работа может проводиться с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий.

Объем учебной дисциплины

Семестр / курс		***ИТОГО***	***6 семестр***
Форма промежуточной аттестации			*экзамен*
Трудоёмкость	*академ. час.*	***144***	*144*
	зачетных единиц	***4***	*4*
Лекции, *академ. час.*		***8***	*8*
в форме практической подготовки		***0***	*0*
Лабораторные работы, *академ. час.*		***0***	*0*
в форме практической подготовки		***0***	*0*
Практические занятия, *академ. час.*		***8***	*8*
в форме практической подготовки		***0***	*0*
Курсовая работа / проект, *академ. час.*		***0***	*0*
в форме практической подготовки		***0***	*0*
Консультации, *академ. час.*		***0***	*0*
в форме практической подготовки		***0***	*0*
Самостоятельная работа, *академ. час.*		***83***	*83*
в форме практической подготовки		***0***	*0*
Контроль, *академ. час.*		***45***	*45*
в форме практической подготовки		***0***	*0*

Содержание учебной дисциплины

Раздел 1 Сущность, направления и виды кадровой политики (Сущность и направления кадровой политики. Формирование кадровой политики. Направления кадровой политики. Инструменты кадровой политики. Этапы выработки кадровой политики. Виды кадровой политики по масштабам кадровых мероприятий и по степени открытости);

Раздел 2 Стратегическое управление персоналом (Роль стратегического управления персоналом в деятельности организации. Анализ внешней и внутренней среды организации. Стратегическое управление в организации. Стратегический подход к управлению персоналом. Кадровая политика и функциональные стратегии управления персоналом. Управление знаниями и

интеллектуальный капитал организации. Обучающаяся организация и стратегия управления знаниями. Стратегия управления организационной культурой. Стратегия организационного развития и управления изменениями. Роль организационной структуры и службы управления персоналом в стратегическом управлении);

Раздел 3 Кадровое планирование (Сущность кадрового планирования. Цели кадрового планирования.
Основные элементы планирования персонала. Анализ состава персонала. Планирование потребности в персонале. Планирование обеспечения персоналом. Планирование использования персонала. Планирование развития персонала. Планирование высвобождения или сокращения персонала. Планирование расходов на персонал. Этапы и виды кадрового планирования. Методы планирования персонала).

5 Перечень тем лекций

№ раздела / темы дисциплины	**Темы лекций**	**Трудоемкость, *академ.час***	
		всего	**в форме практической подготовки**
Раздел 1.	Сущность, направления и виды кадровой политики	2	
Раздел 2.	Стратегическое управление персоналом	3	
Раздел 3.	Кадровое планирование	3	
Итого:		**8**	**0**

6 Перечень тем практических занятий (семинаров)

№ раздела / темы дисциплины	**Темы практических занятий (семинаров)**	**Трудоемкость, *академ.час***	
		всего	**в форме практической подготовки**
Раздел 1.	Сущность, направления и виды кадровой политики	2	
Раздел 2.	Стратегическое управление персоналом	3	
Раздел 3.	Кадровое планирование	3	
Итого:		**8**	**0**

7 Перечень тем лабораторных работ

№ раздела / темы дисциплины	Темы лабораторных работ	Трудоемкость, *академ.час*	
		всего	**в форме практической подготовки**
	Отсутствуют		
Итого:		**0**	**0**

8 Перечень тем курсовых работ (проектов)

№ раздела / темы дисциплины	Темы курсовых работ (проектов)	Трудоемкость, *академ.час*	
		всего	**в форме практической подготовки**
	Отсутствуют		
Итого:		**0**	**0**

9 Виды самостоятельной работы

№ раздела / темы дисциплины	Виды самостоятельной работы	Трудоемкость, *академ.час*	
		всего	**в форме практической подготовки**
Раздел 1.	1. Изучение лекционного материала; 2. Подготовка к практическому занятию; 3. Прохождение тестирования.	27	
Раздел 2.	1. Изучение лекционного материала; 2. Подготовка к практическому занятию; 3. Прохождение тестирования.	28	
Раздел 3.	1. Изучение лекционного материала; 2. Подготовка к практическому занятию; 3. Прохождение тестирования.	28	
Контроль	*Подготовка к экзамену*	45	
Итого:		**128**	**0**

10 Матрица компетентностных задач по учебной дисциплине

Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Контролируемые компетенции	Оценочные средства
Раздел 1.	ПК-1; ПК-3; ПК-4	1. Вопросы для устного обсуждения (опроса); 2. Наблюдение за работой на практическом занятии; 3. Тестовые задания
Раздел 2.	ПК-1; ПК-3; ПК-4	1. Вопросы для устного обсуждения (опроса); 2. Наблюдение за работой на практическом занятии; 3. Тестовые задания
Раздел 3.	ПК-1; ПК-3; ПК-4	1. Вопросы для устного обсуждения (опроса); 2. Наблюдение за работой на практическом занятии; 3. Тестовые задания
Экзамен.	ПК-1; ПК-3; ПК-4	1. Вопросы к экзамену

11 Входной контроль

11.1 Цель входного контроля − определить начальный уровень подготовленности обучающихся и выстроить индивидуальную траекторию обучения. В условиях личностно-ориентированной образовательной среды результаты входного оценивания обучающегося используются как начальные значения в индивидуальном профиле академической успешности обучающегося.

11.2 Описание оценочных средств

Форма проведения входного контроля – тестирование.

Длительность тестирования – 25 минут. Тестирование проводится в течение первых двух недель изучения учебной дисциплины в СУО «Moodle».

Шкала оценивания результатов тестирования

За каждый правильный ответ выставляется один балл.

Оценка формируется в соответствии с критериями таблицы:

Оценка	Процент правильных ответов
Зачтено	50-100
Не зачтено	0-49,9

Основываясь на результатах тестирования, формируется индивидуальная траектория обучающегося (группы обучающихся), исходя из следующих соображений:

– оценка «зачтено» – обучающийся готов к изучению учебной дисциплины;
– оценка «не зачтено» – обучающийся не подготовлен к изучению учебной дисциплины, необходимы корректирующие занятия и консультации.

Тестовые задания для входного контроля знаний обучающихся приведены в приложении.

12 Текущий контроль

12.1 Текущий контроль знаний используется для оперативного и регулярного управления учебной деятельностью (в том числе самостоятельной) обучающихся. Данный вид контроля стимулирует у обучающихся стремление к систематической самостоятельной работе по изучению учебной дисциплины и позволяет оценить степень освоения изученного материала.

Текущий контроль успеваемости осуществляется в течение семестра, в ходе повседневной учебной работы по индивидуальной инициативе преподавателя, в том числе посредством использования СУО «Moodle».

Формы проведения текущего контроля – вопросы для устного обсуждения (опроса); наблюдение за работой на практическом занятии; тестовые задания.

12.2 Описание оценочных средств

Шкалы оценивания (методики оценки)

12.2.1 Рекомендации по оцениванию устных ответов обучающихся

С целью контроля и подготовки обучающихся к изучению нового материала в начале лекционного или практического занятия преподавателем проводится индивидуальный или фронтальный устный опрос по выполненным заданиям предыдущего раздела.

Критерии оценки:

– правильность ответа по содержанию задания (учитывается количество и характер ошибок при ответе);

– полнота и глубина ответа (учитывается количество усвоенных фактов, понятий и т.п.);

– сознательность ответа (учитывается понимание излагаемого материала);

– логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией);

– рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи (учитывается умение использовать наиболее прогрессивные и эффективные способы достижения цели);

– своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе (учитывается грамотно и с пользой применять наглядность и демонстрационный опыт при устном ответе);

– использование дополнительного материала (обязательное условие);

– рациональность использования времени, отведенного на задание (не одобряется затянутость выполнения задания, устного ответа во времени).

Оценка «отлично» ставится, если обучающийся:

– полно и аргументировано отвечает по содержанию задания;

– обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры, в том числе самостоятельно составленные;

– излагает материал последовательно и правильно.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1 – 2 ошибки, которые сам же исправляет.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но:

– излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;

– не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;

– излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся обнаруживает незнание ответа на соответствующее задание, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Оценка «неудовлетворительно» отмечает такие недостатки в подготовке обучающегося, которые являются серьезным препятствием к успешному овладению последующим материалом.

12.2.2 Рекомендации по оцениванию результатов тестирования обучающихся

Тестирование проводится по изученным разделам учебной дисциплины для выявления уровня знаний, умений и навыков обучающегося, мотивирования обучающегося к активизации самостоятельной работы по усвоению учебного материала, выявления и устранения пробелов в знаниях, повышения дисциплины и организации учебной деятельности обучающегося.

Тестирование проводится в СУО «Moodle» в рамках часов, отведенных на самостоятельную работу обучающихся. Для тестирования используются вопросы из базы типовых тестовых заданий по изученным разделам дисциплины. Обучающийся выбирает один или несколько ответов из предложенных вариантов ответа.

Оценка формируется в соответствии с критериями таблицы:

Оценка	Процент правильных ответов
Зачтено	55-100
Не зачтено	менее 55

12.2.3 Рекомендации по оцениванию в процессе наблюдения за работой на практическом занятии

Подготовку к практическим работам обучающиеся осуществляют в рамках самостоятельной работы.

Критерии оценки в процессе наблюдения за работой на практическом занятии:

– самостоятельность выполнения задания и работы с методическими указаниями (учитывается работа в течение занятия, быстрота и способность нахождения в методических указаниях нужной информации);

– правильность выполнения работы (учитывается последовательность выполняемых действий, умение применять изучаемый материал для выполнения заданий);

– рациональность использования времени, отведенного на задание (не одобряется затянутость выполнения работы с учетом индивидуальных особенностей обучающихся);

– активность обучающегося при выполнении практической работы (учитывается индивидуальная работа и работа в группе).

Критерии оценки по результатам наблюдения за работой на практическом занятии

Наименование параметра оценки	Максимальное количество баллов
Самостоятельно выполняет задания; умеет работать с методическими указаниями.	2
Выполняет работу правильно, в том числе в правильной последовательности; умеет применять изучаемый материал для выполнения заданий.	2
Рационально использует время, отведенное на задание; проявляет активность при выполнении практической работы.	1
Итого	**5**

Максимальное количество – 5 баллов соответствует оценке «отлично», 4 балла – «хорошо», 3 балла – «удовлетворительно», 2 балла – «неудовлетворительно».

Задания и вопросы для текущего контроля знаний обучающихся по разделам учебной дисциплины приведены в приложении.

13 Промежуточный контроль

13.1 ФОС для промежуточной аттестации обучающихся по учебной дисциплине предназначен для оценки степени достижения запланированных результатов обучения по завершению изучения учебной дисциплины в установленной учебным планом форме и позволяет определить качество усвоения изученного материала.

Итоговой формой контроля сформированности компетенций у обучающихся по учебной дисциплине является: экзамен.

ФОС промежуточной аттестации включает: вопросы к экзамену.

13.2 Оценивание обучающегося на экзамене

Оценка	Требования к знаниям
отлично	Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал различной литературы, правильно обосновывает принятое нестандартное решение, владеет приемами выполнения практических задач по формированию компетенций.
хорошо	Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его,

Оценка	Требования к знаниям
	не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.
удовлетвори-тельно	Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, испытывает сложности при ответе на практические вопросы и затрудняется связать теорию вопроса с практикой.
неудовлетвори-тельно	Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, который не знает значительной части программного материала, неуверенно отвечает, допускает серьезные ошибки, не имеет представлений по методике выполнения практической работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится обучающимся, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по данной учебной дисциплине.

Задания и вопросы для промежуточной аттестации обучающихся приведены в приложении.

14 Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины

а) литература:

1 Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова, Л. С. Бабынина. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 707 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18970-4. – URL: https://urait.ru/bcode/567525 (дата обращения: 01.06.2025);

2 Кибанов, А. Я. Управление персоналом : теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом : учебно-практическое пособие / А. Я. Кибанов, Л. В. Ивановская, под редакцией А. Я. Кибанова. – Москва : Проспект, 2014. – 64 с. – ISBN 978-5-392-11521-1. – URL: https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785392115211.html (дата обращения: 01.06.2025);

3 Кадровая политика и кадровый аудит организации : учебник для вузов / под общей редакцией Л. В. Фотиной. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 478 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14732-2. – URL: https://urait.ru/bcode/567626 (дата обращения: 01.06.2025).

б) ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:

1 Электронный каталог : сайт / Научно-техническая библиотека СибГИУ. – Новокузнецк, [199 –]. – URL: http://libr.sibsiu.ru. – URL: https://libr.sibsiu.ru;

2 Электронная библиотека // Научно-техническая библиотека СибГИУ : сайт. – Новокузнецк, [200 –]. – URL: http://library.sibsiu.ru/LibrELibraryFullText.asp. – Режим доступа: для авторизир. пользователей. – URL: https://library.sibsiu.ru/LibrELibraryFullText.asp;

3 Консультант студента : электронно-библиотечная система / ООО «КОНСУЛЬТАНТ СТУДЕНТА». – Москва, [200 –]. – URL: http://www.studentlibrary.ru. – Режим доступа: для авторизир. пользователей;

4 ЛАНЬ : электронно-библиотечная система : [коллекция «Единая профессиональная база знаний для технических вузов - Издательство Лань" ЭБС»] / ООО «Издательство ЛАНЬ». – Санкт-Петербург, [200 –]. – URL: http://e.lanbook.com. – Режим доступа: для авторизир. пользователей;

5 Образовательная платформа ЮРАЙТ / ООО «Электронное издательство ЮРАЙТ». – Москва, [200 –]. – URL: https://urait.ru. – Режим доступа: для авторизир. пользователей;

6 Университетская библиотека онлайн : электронно-библиотечная система / ООО «Директ-Медиа». – Москва, [200 –]. – URL: https://biblioclub.ru. – Режим доступа: для авторизир. пользователей. – URL: http://www.biblioclub.ru;

7 НАУЧНАЯ ЭЛЕКТРОННАЯ БИБЛИОТЕКА eLIBRARY.RU : база данных / ООО «НЭБ». – Москва, [200 –]. – URL: http://elibrary.ru. – Режим доступа: по подписке;

8 Электронные периодические издания ИВИС : универсальная база данных / ООО «ИВИС». – Москва, [200 –]. – URL: http://eivis.ru. – Режим доступа: по подписке.

в) лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение:

– 7-Zip;
– Adobe Acrobat Reader;
– Astra Linux Special Edition;
– Kaspersky Endpoint Security;
– Microsoft Office;
– Microsoft Windows;
– OnlyOffice;
– WinRAR;
– Р7-Офис;

– Электронный периодический справочник Система ГАРАНТ.

г) базы данных и информационно-справочные системы:

1 ГАРАНТ : справочно-правовая система / ООО «Правовой центр «Гарант». – Кемерово, [200 –]. – Режим доступа: компьютерная сеть Сиб. гос. индустр. ун-та.;

2 КонсультантПлюс : справочно-правовая система / ООО «Информационный центр АНВИК». – Новокузнецк, [199 –]. – Режим доступа: компьютерная сеть библиотеки Сиб. гос. индустр. ун-та.;

3 Техэксперт : информационно-справочная система / ООО «Группа компаний «Кодекс». – Кемерово, [200 –]. – Режим доступа: компьютерная сеть Сиб. гос. индустр. ун-та.

15 Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины

Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины включает учебные аудитории, оснащенные оборудованием, компьютерной техникой, и техническими средствами обучения, в том числе:

- учебную аудиторию для проведения занятий лекционного типа, оборудованную учебной доской, экраном и мультимедийным проектором;
- учебную аудиторию для проведения занятий семинарского типа (практических занятий);
- учебную аудиторию (помещения) для групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации;
- помещения для самостоятельной работы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду, научно-техническую библиотеку СибГИУ.

Рабочая программа дисциплины составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки (специальности) 38.03.03 «Управление персоналом».

Составитель(и):

доцент Дубовик Юлия Валерьевна (кафедра менеджмента и территориального развития).

Рабочая программа дисциплины рассмотрена и утверждена на заседании кафедры.

Согласована:

Начальник службы по персоналу
ООО "Кузнецкая инвестиционно-
строительная компания"



Л.В. Пермякова

Приложение

Тестовые задания для входного контроля знаний обучающихся

Выберите один правильный ответ.

1 Сущность технико-технологичного аспекта управления персоналом состоит в следующем:

а) включает вопросы соблюдения трудового законодательства в кадровой работе

б) предусматривает решение вопросов, связанных с воспитанием кадров, наставничеством

в) содержит вопросы, связанные с планированием численности и состава персонала, их материального стимулирования, использованием рабочего времени, организации делопроизводства

г) отражает уровень развития конкретного производства, особенности используемых в нем техники и технологии, производственные условия и др

2 Сущность социально-психологического аспекта управления персоналом состоит в следующем:

а) отражает уровень развития конкретного производства, особенности используемых в нем техники и технологии, производственные условия и др.

б) отражает вопросы социально-психологического обеспечения управления персоналом, внедрения различных социологических и психологических процедур в практику кадровой работы

в) содержит вопросы, связанные с планированием численности и состава персонала, их материального стимулирования, использованием рабочего времени, организации делопроизводства

г) включает вопросы соблюдения трудового законодательства в кадровой работе

3 Сущность организационно-экономичного аспекта управления персоналом состоит в следующем:

а) содержит вопросы, связанные с планированием численности и состава персонала, их материального стимулирования, использованием рабочего времени, организации делопроизводства

б) предусматривает решение вопросов, связанных с воспитанием кадров, наставничеством

в) включает вопросы соблюдения трудового законодательства в кадровой работе

г) отражает уровень развития конкретного производства, особенности используемых в нем техники и технологии, производственные условия и др.

4 Работники предприятия, работающих по найму и имеющих трудовые отношения с работодателем — это:

а) трудовые ресурсы

б) человеческие ресурсы

в) персонал

г) трудовой потенциал

5 При участии в процессе производства и управления персонал делится на:

а) руководителей и специалистов

б) основной и обслуживающий персонал

в) основной, вспомогательный и обслуживающий персонал

г) производственный и управленческий персонал

6 К общим принципам управления персоналом относятся:

а) научность, непрерывность, нормативность, экономичность

б) комплексность, плановость, заинтересованность, ответственность

в) научность, системность, непрерывность, нормативность

г) все вышеперечисленные

7 Стиль управления персоналом, который имеет следующие характеристики: «единоличное изъявление воли при наличии управленческих функций у руководителя; формирование руководителем строгого морально-психологического климата в коллективе», носит название:

а) авторитарный

б) автономный

в) сопричастный

г) консультативный

8 В историческом развитии в управлении персоналом можно выделить последовательную смену следующих современных концепций и подходов:

а) управление трудовыми ресурсами, управление персоналом, управление человеческими ресурсами, управление трудовым потенциалом, управления человеческим капиталом

б) управление персоналом, управление кадрами, управление человеком

в) менеджмент персонала, управление трудовыми ресурсами, управление человеческими ресурсами, управление человеком

г) управление кадрами, управление персоналом

9 Процесс усовершенствования моральных, психологических, социальных, профессиональных и физических качеств личности в их единстве — это:

а) духовное развитие личности

б) нравственное развитие личности

в) гармоничное развитие личности

г) профессиональное развитие личности

10 Группа качеств работника в которую входят: честность, образованность, ответственность, порядочность, уважение к людям — это:

а) личностная

б) социальная

в) адаптационная

г) культурная

11 Группа качеств работника в которую входят: лояльность, бесконфликтность, способность к компромиссам, склонность к интригам, стремление к лидерству — это:

а) личностная

б) социальная

в) адаптационная

г) культурная

12 Группа качеств работника, в которую входят: сообразительность, способность к быстрой адаптации, стрессоустойчивость, обучаемость — это:

а) личностная

б) социальная

в) адаптационная

г) культурная

13 Факторами формирования организационного поведения личности, которые определяют поведение в зависимости от взаимоотношений индивидов, являются:

а) культурологические

б) социально-психологические

в) биопсихологические

г) демографические

14 Социальная структура персонала — это:

а) совокупность групп, классифицированных по уровню образования, стажу работы, полу, возрасту, национальности, семейному положению, направлением мотивации и т.д.

б) количественно-профессиональный состав персонала, размеры оплаты труда и фонд заработной платы работников

в) состав и распределение творческих, коммуникативных и поведенческих ролей между отдельными работниками

г) классификация работников в зависимости от выполняемых функций.

15 Штатная структура персонала — это:

а) состав и распределение творческих, коммуникативных и поведенческих ролей между отдельными работниками

б) совокупность групп классифицированных по уровню образования, стажу работы, полу, возрасту, национальности, семейному положению, направлением мотивации и т.д.

в) количественно-профессиональный состав персонала, размеры оплаты труда и фонд заработной платы работников

г) классификация работников в зависимости от выполняемых функций

Задания и вопросы для текущего контроля знаний обучающихся по разделам (темам) учебной дисциплины

Раздел 1. Сущность, направления и виды кадровой политики

1 Устный опрос на занятии

Перечень вопросов для устного опроса:

1 Какова роль кадровой политики в управлении организацией?

2 Сформулируйте основные направления кадровой политики.

3 Каким образом формируется кадровая политика в организации?

4 Назовите инструменты кадровой политики.

5 Опишите этапы выработки кадровой политики.

2 Выполнение практических работ

Задания для практических работ, теоретический и методический материал для самостоятельного изучения и вопросы для собеседования представлены в методических указаниях к практическим занятиям.

Примерные задания к выполнению практических работ.

Задание 1

Сформулируйте как минимум 3 различные причины, по которым сотрудники будут чувствовать себя более комфортно в организации, применяющей закрытую кадровую политику, по сравнению с открытой кадровой политикой.

Задание 2

Объясните, почему в текущей экономической ситуации подавляющее большинство организаций все-таки применяют открытую кадровую политику, несмотря на то обстоятельство, что в ситуации закрытой кадровой политики проще обеспечивать нематериальную мотивацию персонала. Сформулируйте как минимум две таких причины.

Задание 3

Сформулируйте возможные направления развития кадровой политики и кадровые мероприятия в условиях дефицита кадров на рынке труда.

Задание 4

Объясните, в чем состоят основные проблемы, связанные с пассивной кадровой политикой.

Задание 5

Среди особенностей российского менеджмента многие авторы выделяют такие характеристики как стремление к централизации управления, неумение делегировать полномочия; высокая значимость личного фактора; субъективизм в принятии решений и следовательно, отсутствие долговременного планирования развития компании.

Объясните, каким образом эти черты могут влиять на формирование и реализацию кадровой политики организаций.

Задание 6

Классифицируйте следующие факторы формирования кадровой политики организации на внутренние и внешние: демографическая ситуация, инфляция, использование технологий в организации, миссия и стратегия, уровень безработицы, мобильность рабочей силы, научно-технический прогресс, трудовое законодательство, локальные нормативные документы, влияние профсоюзов, стиль управления, финансовое состояние.

Задание 7

Поясните сущность такого принципа кадровой политики как одинаковая необходимость достижения индивидуальных и организационных целей. Каковы возможные последствия игнорирования данного принципа организациями?

Задание 8

Объясните, каким образом может быть реализована кадровая политика организации.

Задание 9

В каких ситуациях организации могут отдавать предпочтение активной авантюристической кадровой политике по сравнению с активной рациональной кадровой политикой.

3 Тестирование по результатам освоения лекционного материала и самостоятельной работы

Тестирование проводится для определения степени усвоения материалов лекций, а также выполнения самостоятельной работы в рамках часов, отведенных на самостоятельную работу обучающихся, в СУО «Moodle».

Примерный перечень вопросов для тестирования:

1 Что такое кадровая политика?

а) перечень правил и норм организации кадровой работы на предприятии

б) перечень лиц, принимающих кадровые решения

в) перечень мероприятий по работе с персоналом на различных стадиях развития организации

г) перечень кадровых мероприятий на период до трех лет

2 Как зависит кадровая политика предприятия от стратегии развития предприятия?

а) это два совпадающих, но несвязанных между собой явления

б) кадровая политика должна соответствовать стратегии развития предприятия

в) стратегия предприятия должна соответствовать кадровой политики

г) кадровая политика – самостоятельное явление, которое не связано со стратегией развития предприятия

3 Что такое открытая кадровая политика?

а) ориентация руководства на привлечение новых сотрудников на разные уровни иерархии

б) заключение временных (срочных) контрактов при найме в организацию

в) поощрение персонала к инновациям

г) использование исключительно методов внешнего найма персонала

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

а) трудовое соглашение

б) трудовой договор

в) коллективный договор

г) трудовой контракт

5 Отличительной особенностью срочного трудового договора от бессрочного является то, что в срочном трудовом договоре:

а) оговаривается период времени, на который нанимается работник

б) указывается размер заработной платы

в) указывается должность работника

г) указывается режим рабочего времени

6 Отношения занятости возникают по инициативе

а) работодателей

б) работников

в) работодателей и работников

г) государства

8 К организационным методам воздействия на персонал относится:

а) должностная инструкция

б) приказ

в) распоряжение

г) удержание из зарплаты

9 Какие выделяют способы распорядительного воздействия на персонал?

а) приказы

б) устав предприятия

в) инструкции

г) штатное расписание

10 Принцип обусловленности функций управления персоналом целями организации подразумевает, что:

а) функции управления персоналом, ориентированные на развитие организации, опережают функции, направленные на обеспечение функционирования организации

б) функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с целями организации

в) необходима многовариантная проработка предложений по формированию

11 Укажите, какая характеристика описывается следующим образом: «Оценивает влияние действий своих подчиненных на

клиентов Компании и корректирует работу с учетом интересов клиентов»:

а) компетенция

б) поведенческий индикатор

в) знания и навыки

г) кластер компетенции

12 Какой тип кадровой политики не входит в единую типологию?

а) закрытая

б) реактивная

в) превентивная

г) пассивная

13 На какой стадии жизненного цикла организации прекращается найм персонала и требуется максимальная результативность персонала?

а) рост организации

б) период стабильного развития

в) спад

г) формирование организации

14 Для какого типа стратегии наиболее характерно: Недостаточность ресурсов для удовлетворения растущего спроса; Принимаются проекты с высокой степенью финансового риска; Быстрое осуществление ближайших мер - краткосрочные планы?

а) стратегия прибыльности

б) предпринимательская

в) стратегия динамического роста

г) ограниченного роста

15 Для какого типа стратегии наиболее характерно: Сохранение существующего уровня прибыльности; Минимизация затрат; Низкий уровень риска; Хорошо развита управленческая система?

а) стратегия прибыльности

б) предпринимательская

в) стратегия динамического роста

г) ликвидационная стратегия

16 На какой стадии жизненного цикла организации применяется ликвидационная или предпринимательская стратегия?

а) рост организации

б) период стабильного развития

в) формирование организации

г) спад

17 На этапе спада применяются следующие стратегии:

а) ликвидационная стратегия или ограниченного роста

б) ликвидационная стратегия или стратегия прибыльности

в) ликвидационная стратегия или предпринимательская стратегия

г) ликвидационная стратегия или стратегия динамического роста

18 Как называется этап построения кадровой политики, который включает программу постоянной диагностики и прогнозирования кадровой ситуации?

а) программирование

б) нормирование

в) мониторинг персонала

г) позиционирование

19 Является ли содержанием кадровой политики вопрос о предоставление персоналу большего доступа к информации об организации?

а) да

б) нет

20 Какой комплекс кадровых мероприятий уменьшает приток новых идей в организацию:

а) продвижение изнутри

б) компенсационная политика

в) использование международных кадров

г) прием на работу профессионалов

21 Какая кадровая политика характеризуется направленностью на контроль негативных симптомов, меры по локализации кризиса, наличие трудностей при среднесрочном прогнозировании?

22 Какая кадровая политика ориентирована на привлечение персонала только с низшего уровня?

Раздел 2. Стратегическое управление персоналом

1 Устный опрос на занятии

Перечень вопросов для устного опроса:

1 Какова роль стратегического управления в деятельности организации?

2 Раскройте сущность понятия «стратегическое управление».

3 Охарактеризуйте стратегический подход к управлению персоналом.

4 Сформулируйте функциональные стратегии управления персоналом.

5 Объясните понятия «управление знаниями», «интеллектуальный капитал», «обучающаяся организация», «управление изменениями».

6 Назовите функции и технологии управления знаниями. Кратко их опишите.

7 Какова роль изменений в развитии организации?

8 Каким образом организационная структура связана с развитием организации?

2 Выполнение практических работ

Задания для практических работ, теоретический и методический материал для самостоятельного изучения и вопросы для собеседования представлены в методических указаниях к практическим занятиям.

Примерные задания к выполнению практических работ.

Задание 1

Объясните значение организационной культуры в стратегии развитии организации и в стратегии управления персоналом.

Задание 2

Сформулируйте основные преимущества, которые получает организация, имеющая эффективную систему стратегического управления персоналом.

Задание 3

Классифицируйте следующие факторы формирования стратегии управления персоналом на факторы макросреды и непосредственное окружение: местный рынок труда, его структура и динамика; криминальная ситуация в стране; кадровая политика конкурентов; темпы инфляции; структура распределения доходов населения; здравоохранение; продолжительность жизни; миграция; наука и образование; регулирование в сфере труда и социального обеспечения степень удовлетворения потребностей населения в культурных объектах), налоговые показатели.

Задание 4

Для организации, применяющей ликвидационную стратегию, определите основные характеристики следующих элементов стратегии управления персоналом: отбор и расстановка персонала;

вознаграждения; оценка; развитие личности; планирование перемещений.

Задание 5

Для организации, применяющей предпринимательскую стратегию, определите основные характеристики следующих элементов стратегии управления персоналом: отбор и расстановка персонала; вознаграждения; оценка; развитие личности; планирование перемещений.

Задание 6

Для организации, применяющей стратегию инноваций, определите основные характеристики следующих элементов стратегии управления персоналом: отбор и расстановка персонала; вознаграждения; оценка; развитие личности; планирование перемещений.

Задание 7

Для организации, применяющей стратегию лидерства в издержках, определите основные характеристики следующих элементов стратегии управления персоналом: отбор и расстановка персонала; вознаграждения; оценка; развитие личности; планирование перемещений.

Задание 8

Сформулируйте и разъясните, какие факторы имеют значение для успешной реализации инновационной стратегии управления персоналом. Каковы возможные ограничения?

3 Тестирование по результатам освоения лекционного материала и самостоятельной работы

Тестирование проводится для определения степени усвоения материалов лекций, а также выполнения самостоятельной работы в рамках часов, отведенных на самостоятельную работу обучающихся, в СУО «Moodle».

Перечень вопросов для тестирования:

1 На какой стадии жизненного цикла организации прекращается найм персонала и требуется максимальная результативность персонала?

2 Для какого типа стратегии наиболее характерно: недостаточность ресурсов для удовлетворения растущего спроса; принимаются проекты с высокой степенью финансового

риска; быстрое осуществление ближайших мер - краткосрочные планы?

а) стратегия прибыльности

б) предпринимательская стратегия

в) стратегия динамического роста

г) стратегия ограниченного роста

3 Для какого типа стратегии наиболее характерно: сохранение существующего уровня прибыльности; минимизация затрат; низкий уровень риска; хорошо развита управленческая система?

а) стратегия прибыльности

б) предпринимательская стратегия

в) стратегия динамического роста

г) ликвидационная стратегия

4 На этапе спада применяются следующие стратегии:

а) ликвидационная стратегия или ограниченного роста

б) ликвидационная стратегия или стратегия прибыльности

в) ликвидационная стратегия или предпринимательская стратегия

г) ликвидационная стратегия или стратегия динамического роста

5 Группа работников данного трудового коллектива, отобранная по результатам труда для дальнейшего продвижения по служебной лестнице, называется …

а) претендентами на вакансию

б) резервом на выдвижение

в) резервом на сокращение

г) резервом руководителей

6 Группа сотрудников организации, обладающая потенциалом для занятия управленческих должностей, – это …

а) претенденты на вакансию

б) резерв на выдвижение

в) резерв на сокращение

г) резерв руководителей

7 Если молодой специалист, проработав 2 года в организации, проявил активность, компетентность, мотивирован на работу, то его можно порекомендовать для зачисления …

а) резерв на сокращение

б) в управленческий резерв

в) в резерв на выдвижение

8 Основной критерий подбора кандидатов в резерв на выдвижение – это …

а) стаж работы

б) результаты труда

в) управленческие способности

9 Различия между закрытой и открытой кадровой политикой существуют при:

а) наборе, адаптации, обучении, продвижении, мотивации и стимулирования персонала

б) выборе системы оплаты труда и вознаграждения персонала

в) взыскания за нарушение трудовой дисциплины и жалобах на отдельных рабочих

10 Необходимыми компонентами трудового контракта являются:

а) общие положения

б) проведение аттестации

в) обязанности работника

11 Квалификация работников — это совокупность…

а) знаний, умений, навыков, опыта

б) теории, упорства, целеустремленности

в) коммуникабельности, навыков, дружелюбия, порядочности

12 Стиль управления персоналом, который имеет следующие характеристики: «единоличное изъявление воли при наличии управленческих функций у руководителя; формирование руководителем строгого морально-психологического климата в коллективе», носит название:

13 Стиль управления персоналом, который противоречит с инновационной стратегией организации, носит название:

а) авторитарный

б) автономный

в) сопричастный

г) консультативный

14 Процесс усовершенствования моральных, психологических, социальных, профессиональных и физических качеств личности в их единстве – это:

а) духовное развитие личности

б) нравственное развитие личности

в) гармоничное развитие личности

г) профессиональное развитие личности

15 При проведении SWOT-анализа к факторам внутренней среды организации относятся:

а) технология

б) потребители

в) цели, задачи и ресурсы организации

г) конкуренты

Раздел 3. Кадровое планирование

1 Устный опрос на занятии

Перечень вопросов для устного опроса:

1 Каковы цели кадрового планирования?

2 Какие элементы включает в себя планирование персонала?

3 Каким образом осуществляется планирование потребности в персонале?

4 Как планируется обеспечение персоналом, использование персонала, развитие персонала, высвобождение или сокращение персонала?

5 Опишите планирование расходов на персонал.

6 Кратко охарактеризуйте этапы кадрового планирования.

7 Какие виды кадрового планирования вы знаете?

2 Выполнение практических работ

Задания для практических работ, теоретический и методический материал для самостоятельного изучения и вопросы для собеседования представлены в методических указаниях к практическим занятиям.

Примерные задания для выполнения практических работ.

Задание 1

Сформулируйте, какими факторами и условиями ограничено применение опережающего высвобождения персонала для смягчения социальной напряженности в ситуациях, требующих сокращения численности работников.

Задание 2

Для проведения плановых расчетов численности рабочих требуется определить полезный фонд времени одного рабочего. В связи с этим этого необходимо:

– составить баланс рабочего времени одного рабочего на год при 40-часовой рабочей неделе по таблице 3, рассчитав те показатели, вместо которых поставлены вопросы;

– проанализировать использование рабочего времени в отчетном году по структуре фонда рабочего времени (гр. 3-5 таблицы 3);

Таблица 3 – Баланс рабочего времени одного рабочего в год (при 40-часовой рабочей неделе)

№ п/п	Показатели	В отчетном году		Фактическое выполнение плана в отчетном году, %	На плановый год	
		план	факт		кол-во	% к факту
				(гр.4/3) × 100		(гр.6/4) × 100
1	Календарный фонд времени, дни	365	365	100,0	365	100
2	Количество нерабочих дней	?	?	?	?	?
	в том числе - выходных	107	107	100,0	104	?
	- праздничных	10	10	100,0	5	?
3	Номинальный фонд рабочего времени, дни (стр.1 – стр.2)	?	?	?	?	?
4	Неявки на работу, дни – всего	?	?	?	?	?
	в том числе: - очередные и дополнительные отпуска	18,2	19,5	?	?	?
	- учебные отпуска	1,4	1,6	?	?	?
	- отпуска по беременности и родам	0,8	0,8	?	?	?
	- неявки по болезни	6,1	6,0	?	?	?
	- прочие неявки, разрешенные законом	2,4	2,8	?	?	?
	- неявки с разрешения администрации	1,2	1,0	?	?	?
	- целосменные простои (по отчету)	–	0,5	?	?	?
	- прогулы (по отчету)	–	0,2	?	?	?
5	Полезный фонд рабочего времени, дни (стр.3 – стр.4)	?	?	?	?	?
6	Номинальная продолжительность	7,67	7,67	100,0	7,72	?

	рабочего дня, ч					

Окончание таблицы 3

№ п/п	Показатели	В отчетном году		Фактическое выполнение в отчетном году, %	На плановый год	
		план	факт		кол-во	% к факту
7	Потери времени в связи с сокращением длительности рабочего дня, ч – всего	0,03	0,04	?	?	?
	в том числе: - перерывы для кормящих матерей	0,01	0,01	?	?	?
	- сокращенный рабочий день для подростков	0,02	0,01	?	?	?
	- внутрисменные простои (по отчету)	–	0,02	?	?	?
8	Средняя продолжительность рабочего дня, ч (стр.6 – стр.7)	?	?	?	?	?
9	Полезный фонд рабочего времени одного рабочего, ч (стр. 8 × стр. 5)	?	?	?	?	?

Задание 3

Среднесписочная численность работников предприятия за отчетный год составила 1000 человек. Предприятие работает в условиях 40-часовой рабочей недели. В таблице 2 представлена укрупненная структура ресурсов рабочего времени предприятия в человеко-днях.

Используя данные таблицы 4:

- определите показатели неявок на работу и фактически отработанного времени в целом по предприятию (гр. 4);

- рассчитайте использование ресурсов рабочего времени в среднем на одного работника (гр. 5);

- рассчитайте структуру ресурсов рабочего времени в процентах к календарному фонду времени работников (гр. 6);

- проанализировать использование ресурсов рабочего времени предприятия.

Таблица 4 – Укрупненная структура ресурсов рабочего времени

Ресурсы рабочего времени за отчетный год	Человеко-дни	Использование ресурсов рабочего времени			
		Структура ресурсов рабочего времени	всего чел.-дней	в среднем на одного работника	% к итогу
Календарный фонд времени работников (средне-списочное количество работников × число календарных дней в году) 1000 ☐ 365	365 000	1. Праздничные и выходные дни	111 000	?	?
		2. Неявки на работу, всего в том числе:	?	?	?
		- дни очередного отпуска	18 000	?	?
		- отпуска по учебе	3 000	?	?
		- отпуска по беременности и родам	36 000	?	?
		- неявки по болезни	5 000	?	?
		- другие неявки, разрешенные законом	1 000	?	?
		- неявки с разрешения администрации	2 700	?	?
		- прогулы	200	?	?
		3. Фактически отработанные дни	?	?	?
		ИТОГО	365 000	?	100,0

Задание 4

На основе имеющихся исходных данных (таблица 5) необходимо рассчитать численность производственного персонала, используя метод трудоемкости.

Таблица 5 – Исходные данные к решению задачи

Показатели	Вид работы А	Вид работы Б
Трудоемкость изделия, ч		
Изделие 1	0,8	0,5
Изделие 2	0,3	0,4
Производственная программа, шт.		
Изделие 1	1000	1000
Изделие 2	1200	1200
Время для изменения остатка незавершенного производства, ч		
Изделие 1	100	150
Изделие 2	170	120
Планируемый процент выполнения норм, %	104	105
Полезный фонд времени одного работника, ч	432,5	432,5

Задание 5

Рассчитать численность административно-управленческого персонала по методу Розенкранца, используя следующие исходные данные (таблица 6).

Таблица 6 – Исходные данные к решению задачи

Организационно-управленческие виды работ	Количество действий по выполнению работ	Время, необходимое для выполнения действий, ч
1. Кадровое делопроизводство	500	1
2. Разработка документов	3000	0,5
3. Расчет потребности в персонале	300	3

Годовой фонд времени одного сотрудника (согласно трудового договора) – 1920 ч.

Коэффициент, учитывающий затраты времени на дополнительные работы, – 1,3;

Коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников, – 1,12;

Коэффициент пересчета явочной численности в списочную – 1,1.

Задание 6

Используя план работы с персоналом (таблица 7), определите плановые расходы на подбор персонала, адаптацию, мотивацию, обучение и развитие, оценку и аттестацию персонала, кадровый учет, формирование корпоративной культуры. Результаты представьте по форме таблицы 8.

Таблица 7 – План работы с персоналом на I квартал 2023 года

Мероприятия и расходы	Срок проведения	Сумма, руб.
Размещение объявлений о вакансиях в газете и на сайтах	Январь	19 000
Услуги рекрутингового агентства	Февраль Март	60 000 75 000
Разработка должностных инструкций для нового подразделения по привлечению корпоративных клиентов	Январь	0
Оборудовать переговорную для проведения тренингов (телевизор, флипчарт, экран, проектор)	Февраль	90 000
Выплата доплат к отпуску сотрудникам, имеющим детей до 12 лет	Март	20 000
Обучение начальника отдела снабжения по программе «Логистика» в тренинговой компании	Март	15 000
Разработка положения о системе мотивации (услуги консалтинговой компании)	Январь	70 000
Проведение собеседования по прохождению испытательного срока	Январь Февраль Март	0
Выплата бонусов лучшим работникам компании по итогам внутреннего конкурса	Январь	150 000
Празднование дня рождения компании	Март	200 000

Продолжение таблицы 7

Мероприятия и расходы	Срок проведения	Сумма, руб.
Услуги типографии по выпуску корпоративной газеты	Январь Февраль Март	15 000 15 000 15 000
Проведение процедуры ассесмент-центра для кадрового резерва (услуги консалтинговой компании)	Февраль	30 000
Проведение ревизии положения об аттестации персонала	Февраль	0
Установка стенда в холле	Февраль	8 000
Оформление стенда (привлечение стороннего дизайнера)	Февраль	7 000
Аудит системы кадрового учета (привлечение консультанта)	Март	9 000

Таблица 8– План расходов на персонал на I квартал 2023 года

Статья расходов	Январь	Февраль	Март	I квартал
Подбор персонала				
Адаптация персонала				
Мотивация				
Обучение и развитие персонала				
Оценка и аттестация				
Кадровый учет				
Формирование корпоративной культуры				
Итого				

Обсудите полученные данные по месячным и квартальным расходам на персонал, сделайте выводы. При наличии выявленных недостатков сформулируйте свои рекомендации.

Задание 7

Изучите ситуацию, приведенную ниже. Сопоставьте цели организации с расходами на обучение персонала, представленными в таблице 9. Сделайте выводы.

Задание 8

Изучите ситуацию, приведенную ниже. Сформулируйте возможные ограничения, которые следует учитывать при планировании обучения персонала. Определите, какие еще факторы должны быть учтены при формировании бюджета на обучение персонала?

СИТУАЦИЯ. ПЛАНИРОВАНИЕ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

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

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

Данные цель и стратегия могут быть достигнуты посредством решения следующих задач:

– повышение известности компании 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.

Это наиболее общие узкие места, которые необходимо разрешить для большинства сотрудников коммерческого

подразделения. Следовательно, необходимо запланировать тренинги продаж для всех сотрудников и тренинг по построению бренда для сотрудников отдела рекламы и PR.

Кроме этого, отдельные "разрывы" в сфере управления есть у начальника отдела по привлечению клиентов. Он владеет далеко не всеми инструментами управления, испытывает трудности в организации планирования и контроля. Для него предложено запланировать посещение открытого тренинга по навыкам управления и проведения индивидуального управленческого коучинга с внешними консультантами. Также для реализации стратегии прямых продаж коммерческому директору будет необходимо пройти краткосрочное обучение по стратегическому маркетингу и оптимизации системы сбыта. Для этих целей подойдут вечерние 3-недельные курсы повышения квалификации в одном из экономических вузов.

Исходя из целей компании и текущего уровня персонала, разработаны следующие цели обучения:

– сформировать у персонала установку на активные продажи;

– "отточить" навыки продаж персонала;

– сформировать у персонала представление о клиентоориентированности и его практических проявлениях, снизить вероятность проявления неклиентоориентированного поведения;

– дать представление о понятии имиджа компании, внушить, что работа каждого сотрудника влияет на имидж компании;

– научить основным правилам построения бренда;

– повысить уровень управленческой компетенции руководителей.

В нашем случае предложено начать с тренинга продаж для всех сотрудников. Параллельно направить на обучение коммерческого директора. После этого провести обучение начальника отдела по привлечению клиентов. Далее организовать обучение по построению бренда. В завершение организовать второй этап по обучению навыкам продаж.

На основании изложенного, сформирован бюджет обучения персонала, представленный в таблице 9.

Таблица 9 – Бюджет на обучение персонала компании АО «ВКС» на 2023 год

Вид обучения	Участники обучения	Срок и период проведения обучения	Исполнитель	Затраты на обучение, руб.	Примечания
Корпоративный тренинг продаж (2 группы по 2 дня)	Менеджеры по привлечению клиентов, менеджеры по работе с клиентами	Январь – февраль 20__ г. 2 группы по 2 дня	Тренинговая компания	180 000	Программы тренинга продаж для разных групп должны иметь отличия в зависимости от специфики деятельности
Повышение квалификации по стратегическому маркетингу и системе сбыта	Коммерческий директор	Февраль – март 20__ г. 2 раза в неделю в течение 1,5 месяцев по 3 часа	Вуз	60 000	Обучение проходит без отрыва от производства
Открытый тренинг по эффективному управлению (2 дня)	Руководитель отдела привлечения клиентов	Апрель 20__ г.	Тренинговая компания	10 000	–
Управленческий коучинг для руководителя	Руководитель отдела привлечения клиентов	Апрель – июнь 20__ г. 1 раз в неделю по 2 часа в течение 3 месяцев	Консалтинговая компания	80 000	–
Корпоративный тренинг по построению бренда	Сотрудники отдела рекламы и PR	Апрель 20__ г.	Тренинговая компания	60 000	–
Тренинг продаж для отдела по привлечению клиентов	Сотрудники отдела по привлечению клиентов	Сентябрь – ноябрь 20__ г. 1 раз в месяц по 1 дню	Собственными силами	–	Проверка усвоения знаний и навыков с прошлого тренинга, отработка ошибок

3 Тестирование по результатам освоения лекционного материала и самостоятельной работы

Тестирование проводится для определения степени усвоения материалов лекций, а также выполнения самостоятельной работы в рамках часов, отведенных на самостоятельную работу обучающихся, в СУО «Moodle».

Примерный перечень вопросов для тестирования:

1 Прогноз общей потребности в персонале и оценка движения персонала определяет:

а) количественную потребность в персонале

б) качественную потребность в персонале

в) социально-психологическую ситуацию в отрасли

г) объем производства

2 Выявление профессионально-квалификационных требований и анализ способностей работников, необходимых для выполнения производственной программы определяет:

а) количественную потребность в персонале

б) качественную потребность в персонале

в) социально-психологическую ситуацию в отрасли

г) объем производства

3 Анализ наличия необходимого предприятию персонала проводится на этапе:

а) управления затратами на персонал

б) разработки политики заработной платы и социальных услуг

в) формирования системы продвижения по службе (управление карьерой)

г) планирования потребности предприятия в персонале

4 На каком этапе формирования кадровой политики предприятия анализируется следующая совокупность факторов: стратегия развития предприятия, количество производимой продукции, применяемые технологии, динамика рабочих мест и т.д.?

а) планирования потребности предприятия в персонале

б) повышение квалификации персонала и его переподготовка

в) разработки политики заработной платы и социальных услуг

г) формирования системы продвижения по службе (управление карьерой)

5 На каком этапе происходит распределение нового персонала по рабочим местам?

а) определения общей стратегии

б) высвобождения персонала

в) привлечения, отбора и оценки персонала

г) построения и организации работ (определение рабочих мест, функциональных и технологических связей между ними, содержания и последовательности выполнения работ, условий труда и т.д.)

6 Осуществлять краткосрочное планирование профессионально квалификационного развития персонала необходимо на этапе:

а) Организации работ по руководству персоналом

б) Определения общей стратегии

в) Высвобождения персонала

г) Привлечения, отбора и оценки персонала

7 Кадровое планирование включает:

а) определение численности персонала по категориям и квалификации

б) планирование дополнительной потребности в работниках

в) планирование использования и сокращения персонала

г) все ответы правильные

8 Результатами анализа кадрового состава должны стать:

а) достоинств и недостатки персонала

б) сильные и слабые стороны трудового коллектива

в) тактика и стратегия в работе с персоналом

г) количественные и качественные оценки кадрового состава

9 Число работников, необходимых для обслуживания крупных агрегатов – это

а) норма численности

б) норма времени

в) норма обслуживания

г) норма управляемости

10 Метод для расчета административно-управленческого персонала разработал…

11 Планируя работу по профессиональному развитию руководителей среднего звена, следует отдать предпочтение …

а) видеофильмам, деловым играм, экскурсиям

б) лекциям, семинарам, тренингам

в) стажировкам, ротации, дублированию

12 Планируя работу по профессиональному развитию руководителей низшего звена, следует отдать предпочтение …

а) индивидуальным методам обучения

в) лекциям, семинарам, тренингам

г) самообучению

13 Планируя работу по профессиональному развитию молодых специалистов, следует отдать предпочтение …

а) групповым методам обучения

б) индивидуальным методам обучения

в) самообучению

14 Совокупность принципов, правовых основ, методов, технологий, процедур, обеспечивающих изменение профессиональных

качеств персонала и структуры его профессионального опыта называется …

а) деловой карьерой

б) управлением карьерой персонала

в) системой профессионального развития персонала

г) системой служебно-профессионального продвижения

15 Стажировки, программы повышения квалификации, семинары, тренинги относится … руководителей

а) к развитию компетенций

б) к оценке

в) к совершенствованию организации труда

16 Разновидностями профессиональной подготовки вне рабочего места являются:

а) вводный инструктаж, производственные курсы

б) профессиональные тренинги, конференции, семинары

в) трудовая адаптация, школы передового опыта

17 Выделите основные задачи профессионального консультирования:

а) выявление профессиональных интересов

б) определение стрессоустойчивости

в) выявление мотивации профессионального самоопределения

18 Советы в выборе или перемене профессии с учетом пожеланий работника, его склонностей, компетенций, перспектив трудоустройства есть …

а) профориентация, профпросвещение

в) адаптация, ориентация

д) профессиональное консультирование

19 Комплексная оценка результатов профессионального обучения слагается из …

а) оценки содержания обучения по составу и логической связи дисциплины;

б) оценки потребности в обучении

в) оценки соотношения теоретической и практической частей обучения

г) оценки выбранных форм проведения занятий

д) оценки квалификации проводящих обучение

е) оценки затрат на обучение

ж) все варианты верны

20 Какой метод позволяет наиболее точно определить характер и содержание потребности в обучении персонала:

а) анализ исполнения работы

б) анализ проблем в линейно-функциональных подразделениях

в) балансовый метод

21 Деятельность работодателя по трудоустройству увольняемых сотрудников называется…

Вопросы к экзамену для промежуточной аттестации

1 Понятие, содержание и принципы кадровой политики
2 Цели и задачи кадровой политики
3 Типы кадровой политики и их связь со стратегией развития организации.
4 Элементы кадровой политики и этапы ее разработки
5 Факторы, влияющие на кадровую политику
6 Проблемы разработки кадровой политики в современных условиях
7 Критерии оценки эффективности кадровой политики
8 Ключевые показатели эффективности кадровой политики
9 Направления повышения эффективности кадровой политики
10 Стратегический подход к управлению персоналом
11 Кадровая политика и функциональные стратегии управления персоналом
12 Управление знаниями и интеллектуальный капитал организации
13 Обучающаяся организация и стратегия управления знаниями
14 Стратегия организационного развития и управления изменениями
15 Роль организационной структуры в стратегическом управлении
16 Роль службы управления персоналом в стратегическом управлении
17 Понятие и задачи кадрового планирования и планирование трудовой деятельности
18 Методы кадрового планирования
19 Планирование численности и структуры персонала
20 Планирование развития персонала
21 Планирование использования персонала
22 Планирование расходов на персонал