

Приложение № 6 к ОПОП высшего образования, направление подготовки 38.03.02. Менеджмент, направленность (профиль) программы прикладного бакалавриата «Управление человеческими ресурсами»

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
МОСКОВСКИЙ ГУМАНИТАРНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
НИЖЕГОРОДСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.02 «КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ»

Направление подготовки **38.03.02 Менеджмент**

Направленность (профиль) основной профессиональной образовательной программы прикладного бакалавриата «**Управление человеческими ресурсами**»

Формы обучения:

Виды профессиональной деятельности:

Учебный год:

очная, заочная

организационно-управленческая

2019/2020



**Нижегород 2019**

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
МОСКОВСКИЙ ГУМАНИТАРНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
(АНО ВО МГЭУ)  
НИЖЕГОРОДСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)

УТВЕРЖДАЮ  
Директор НИ(Ф) АНО ВО МГЭУ  
  
Е.Б. Жбаков  
«29» апреля 2019г.



## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.02 «КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ»

Направление подготовки **38.03.02 Менеджмент**

Направленность (профиль) основной профессиональной образовательной программы  
прикладного бакалавриата «**Управление человеческими ресурсами**»

Формы обучения:

очная, заочная

Виды профессиональной деятельности:

организационно-управленческая

Учебный год:

2019/2020

Нижний Новгород 2019

Рабочая программа дисциплины разработана в соответствии с:

- Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.01.2016 г. № 7 (зарегистрировано в Минюсте России 9 февраля 2016 г. регистрационный № 41028) с изменениями и дополнениями приказа Минобрнауки России от 20.6.16 № 444
- Приказом Минобрнауки России от 05.04.2017 № 301 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры»;
- Учебными планами (очной и заочной форм обучения) по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, направленность (профиль) программы «Управление человеческими ресурсами».

Рабочая программа дисциплины «Кадровая политика и кадровое планирование». – Нижний Новгород: НИ(ф) МГЭУ, 2019 . – 41 с.

Разработчик:

Заведующий кафедрой менеджмента  
НИ(ф) АНО ВО МГЭУ, к.э.н., доцент  
*Должность, ученая степень, ученое  
звание*



*подпись*

В.И. Тимоненков  
*И.О. Фамилия*

Рецензент:

Заведующий кафедрой менеджмента  
АНО ВО МГЭУ к.э.н., доцент  
*Должность, ученая степень, ученое  
звание*



*подпись*

С.А. Голубцов  
*И.О. Фамилия*

Рабочая программа дисциплины рассмотрена на заседании кафедры менеджмента (протокол от 10.04.2019 № 9).

Заведующий кафедрой менеджмента к.э.н., доцент \_\_\_\_\_ В.И. Тимоненков



## СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели и задачи обучения по дисциплине.....	5
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	5
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.....	6
4. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебной работы) и на самостоятельную работу обучающихся.....	7
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий.....	8
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	13
7. Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	14
7.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы.....	14
7.2. Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания.....	14
7.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.....	17
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.....	30
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.....	31
10. Методические рекомендации для обучающихся по освоению дисциплины.....	32
10.1. Общие методические рекомендации для обучающихся по освоению дисциплины «Кадровая политика и кадровое планирование» .....	32
10.2. Методические рекомендации для обучающихся по самостоятельной работе по дисциплине «Кадровая политика и кадровое планирование» .....	33
11. Перечень информационных технологий используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационно-справочных систем.....	35
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.....	36
13. Средства адаптации образовательного процесса по дисциплине к потребностям обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ).....	37

## 1. Цели и задачи обучения по дисциплине

**Цель** обучения по дисциплине «Кадровая политика и кадровое планирование»: усвоение сущности и методов научного подхода к теоретическому и практическому решению проблем кадрового планирования и кадровой политики в организациях на всех уровнях управления.

**Задачи** изучения по дисциплине «Кадровая политика и кадровое планирование»:

- ознакомить с основами стратегического управления персоналом организации;
- сформировать современные теоретические представления о корпоративной кадровой политике, основах кадрового планирования в организации;
- овладеть методами разработки и реализации кадровой политики;

сформировать навыки практической работы в области - организационного кадрового планирования.

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

Процесс изучения дисциплины «Кадровая политика и кадровое планирование» направлен на формирование у обучающихся по программе высшего образования – программе бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, направленность (профиль) «Управление человеческими ресурсами» общепрофессиональной компетенции ОПК-3 и профессиональных компетенций ПК-1, ПК-7.

<b>Код и описание компетенции</b>	<b>Планируемые результаты обучения по дисциплине «Кадровая политика и кадровое планирование»</b>
<b>ОПК-3</b> Способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	<b>Знает:</b> сущность и методы научного подхода к теоретическому и практическому решению кадровых проблем в организациях на всех уровнях управления;
	<b>Умеет:</b> разрабатывать кадровую политику и стратегии управления персоналом; планировать кадровую работу и маркетинг персонала;
	<b>Владеет:</b> методами разработки и реализации кадровой политики и стратегии управления персоналом;
<b>ПК-1</b> владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой	<b>Знает:</b> теоретические и практические подходы в использовании основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач; принципы целеполагания, виды и методы кадрового планирования.
	<b>Умеет:</b> практически осуществлять планирование человеческих ресурсов организации; осуществлять анализ рабочего процесса и технологических операций, используемых в практической деятельности организации.

<p>динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры</p>	<p><b>Владеет:</b>современными технологиями кадровой политики и кадрового планирования; навыками анализа рынка труда; способностью прогнозировать и определять потребности персонала.</p>
<p><b>ПК-7</b>          владение навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов/ умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ</p>	<p><b>Знает:</b> теоретические и практические подходы к определению источников и механизмов кадрового обеспечения организации;</p> <p><b>Умеет:</b>организовать процесс планирования и оптимизации структуры персонала организации; разрабатывать кадровую политику и стратегии управления персоналом;</p> <p><b>Владеет:</b>навыками формирования кадровой политики в соответствии с целями и задачами развития организации; методами планирования численности и профессионального состава персонала в соответствии со стратегическими планами организации</p>

### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина Б1.В.02 «Кадровая политика и кадровое планирование» относится к вариативной части Блока I «Дисциплины (модули)» программы бакалавриата учебного плана по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», направленность (профиль) программы «Управление человеческими ресурсами», преподается обучающимся в очной форме обучения – на 3 курсе в 5 семестре, в заочной форме обучения – на 4 курсе.

Освоение дисциплины основывается на знаниях, умениях, и навыках, приобретенных при изучении таких дисциплин как «Теория менеджмента», «Управление персоналом», «Психология управления персоналом».

Дисциплина «Кадровая политика и кадровое планирование» является предшествующей для прохождения производственной практики.

Формой промежуточной аттестации знаний обучающихся в очной форме обучения является экзамен на 3-м курсе в 5-м семестре, для обучающихся в заочной форме обучения – экзамен на 4-м курсе.

Итоговая оценка уровня сформированности компетенций ОПК-3, ПК-1, ПК-7 определяется в период государственной итоговой аттестации.

**4. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебной работы) и на самостоятельную работу обучающихся**

Согласно учебным планам общая трудоемкость дисциплины «Кадровая политика и кадровое планирование» составляет 5 зачетных единиц (180 часов).

**Очная форма обучения**

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр
		5
<b>Контактная работа* (аудиторные занятия) всего, в том числе:</b>	<b>54</b>	<b>54</b>
лекции	36	36
практические занятия	18	18
<b>Самостоятельная работа*</b>	<b>90</b>	<b>90</b>
<b>Форма промежуточной аттестация - экзамен</b>	<b>36</b>	<b>36</b>
<b>Общая трудоемкость</b>	<b>180</b>	<b>180</b>

**Заочная форма обучения**

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр
		7
<b>Контактная работа* (аудиторные занятия) всего, в том числе:</b>	<b>28</b>	<b>28</b>
лекции	20	20
практические занятия	8	8
<b>Самостоятельная работа*</b>	<b>143</b>	<b>143</b>
<b>Промежуточная аттестация - экзамен</b>	<b>9</b>	<b>9</b>
<b>Общая трудоемкость</b>	<b>180</b>	<b>180</b>

\* для обучающихся по индивидуальному учебному плану количество часов контактной и самостоятельной работы устанавливается индивидуальным учебным планом<sup>1</sup>

Дисциплина реализуется посредством проведения учебных занятий (включая проведение текущего контроля успеваемости) и промежуточной аттестации обучающихся. В соответствии с рабочей программой и тематическим планом изучение дисциплины проходит в форме контактной работы обучающихся с преподавателем и самостоятельной работы обучающихся. При реализации дисциплины предусмотрена аудиторная контактная работа и внеаудиторная контактная работа, посредством электронной информационно-образовательной среды. Учебный процесс в аудитории осуществляется в форме лекций и практических занятий. В лекциях раскрываются основные темы изучаемого курса, которые входят в рабочую программу. На практических занятиях более подробно изучается программный материал в плоскости отработки практических умений и навыков и усвоения тем. Внеаудиторная контактная работа включает в себя проведение текущего контроля успеваемости (тестирование) в электронной информационно-

<sup>1</sup>Примечание:

для обучающихся по индивидуальному учебному плану - учебному плану, обеспечивающему освоение соответствующей образовательной программы на основе индивидуализации ее содержания с учетом особенностей и образовательных потребностей конкретного обучающегося (в том числе при ускоренном обучении, для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов).

образовательной среде.

**5. Содержание дисциплины, структурированное по темам с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий**

**5.1. Разделы дисциплины и трудоемкость по видам учебных занятий**

**Тематический план для очной формы обучения**

№	Наименование темы	Количество часов по учебному плану	Количество аудиторных часов	Из них, час		Самостоятельная работа	Формируемые компетенции
				Лекции	Практические занятия		
1	Тема 1. Кадровая политика и стратегия развития организации	12	4	4		8	ОПК-3, ПК-1, ПК-7
2	Тема 2. Субъекты и объекты кадровой политики	10	4	4		6	
3	Тема 3. Управление персоналом как особый вид профессиональной деятельности	10	4	4/4*		6	
4	Тема 4. Российская кадровая политика в сфере государственной службы: история, законодательные основы, современные тенденции	12	4	4		8	
5	Тема 5. Кадровое планирование	14	6	4/4*	2	8	
6	Тема 6. Отбор в системе управления персоналом	12	6	4/2*	2/2*	6	
7	Тема 7. Регламентация деятельности персонала	14	4	2	2	10	
8	Тема 8. Развитие персонала в организации	12	4	2	2/2*	8	
9	Тема 9. Мотивация и стимулирование персонала	12	4	2/2*	2	8	
10	Тема 10. Оценка в системе управления персоналом	12	6	2	4	6	
11	Тема 11. Контроль кадровых процессов	10	4	2	2	6	
12	Тема 12. Отношения в организации	14	4	2	2/2*	10	
	<b>Экзамен</b>	<b>36</b>					ОПК-3, ПК-1, ПК-7



<b>Итого:</b>	<b>180</b>	<b>54</b>	<b>36/12*</b>	<b>18/6*</b>	<b>90</b>
---------------	------------	-----------	---------------	--------------	-----------

\* часы занятий, проводимые в активной и интерактивной форме

### Формы учебных занятий с использованием активных и интерактивных технологий обучения

№	Наименование разделов (тем), в которых используются активные и/или интерактивные образовательные технологии	Образовательные технологии
1	Лекция Тема 3. Управление персоналом как особый вид профессиональной деятельности	<i>Интерактивная лекция</i> (представляет собой выступление преподавателя перед аудиторией с применением следующей активной формы обучения – демонстрация слайдов или учебных фильмов)
2	Лекция Тема 5. Кадровое планирование	<i>Интерактивная лекция</i> (представляет собой выступление преподавателя перед аудиторией с применением следующей активной формы обучения – демонстрация слайдов или учебных фильмов)
3	Лекция Тема 6. Отбор в системе управления персоналом	<i>Интерактивная лекция</i> (представляет собой выступление преподавателя перед аудиторией с применением следующей активной формы обучения – демонстрация слайдов или учебных фильмов)
4	Лекция Тема 9. Мотивация и стимулирование персонала	<i>Интерактивная лекция</i> (представляет собой выступление преподавателя перед аудиторией с применением следующей активной формы обучения – демонстрация слайдов или учебных фильмов)
	Практическое занятие Тема 6. Отбор в системе управления персоналом	<i>Деловая игра</i> — метод имитации принятия решений руководящих работников или специалистов в различных производственных ситуациях, осуществляемый по заданным правилам группой людей или человеком с ПК в диалоговом режиме, при наличии конфликтных ситуаций или информационной неопределённости.
5	Практическое занятие Тема 8. Развитие персонала в организации	<i>Разбор конкретных ситуаций</i> (описание конкретных экономических ситуаций, при разборе которых обучающиеся должны проанализировать ситуацию, разобраться в сути проблемы, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них)

6	Практическое занятие Тема 12. Отношения в организации	<i>Деловая игра</i> — метод имитации принятия решений руководящих работников или специалистов в различных производственных ситуациях, осуществляемый по заданным правилам группой людей или человеком с ПК в диалоговом режиме, при наличии конфликтных ситуаций или информационной неопределённости.
---	--	---

### Тематический план для заочной формы обучения

№	Наименование темы	Количество часов по учебному плану	Количество аудиторных часов	Из них, час		Самостоятельная работа	Формируемые компетенции
				Лекции	Практические занятия		
1	Тема 1. Кадровая политика и стратегия развития организации	60	10	6/2*	4	50	ОПК-3, ПК-1, ПК-7
2	Тема 2. Субъекты и объекты кадровой политики						
3	Тема 3. Управление персоналом как особый вид профессиональной деятельности						
4	Тема 4. Российская кадровая политика в сфере государственной службы: история, законодательные основы, современные тенденции						
5	Тема 5. Кадровое планирование	58	8	6/4*	2/2*	50	ОПК-3, ПК-1, ПК-7
6	Тема 6. Отбор в системе управления персоналом						
7	Тема 7. Регламентация деятельности персонала						
8	Тема 8. Развитие персонала в организации						
9	Тема 9. Мотивация и стимулирование персонала	53	10	8	2	43	
10	Тема 10. Оценка в системе управления персоналом						
11	Тема 11. Контроль кадровых процессов						
12	Тема 12. Отношения в организации						

Экзамен	9					ОПК-3, ПК-1, ПК-7
<b>Итого:</b>	<b>180</b>	<b>28</b>	<b>20/6*</b>	<b>8/2*</b>	<b>143</b>	

\* часы занятий, проводимые в активной и интерактивной форме

### Формы учебных занятий с использованием активных и интерактивных технологий обучения

№	Наименование разделов (тем), в которых используются активные и/или интерактивные образовательные технологии	Образовательные технологии
1.	Лекция Тема 3. Управление персоналом как особый вид профессиональной деятельности	<i>Интерактивная лекция</i> (представляет собой выступление преподавателя перед аудиторией с применением следующей активной формы обучения – демонстрация слайдов или учебных фильмов)
2.	Лекция Тема 5. Кадровое планирование	<i>Интерактивная лекция</i> (представляет собой выступление преподавателя перед аудиторией с применением следующей активной формы обучения – демонстрация слайдов или учебных фильмов)
3.	Лекция Тема 6. Отбор в системе управления персоналом	<i>Интерактивная лекция</i> (представляет собой выступление преподавателя перед аудиторией с применением следующей активной формы обучения – демонстрация слайдов или учебных фильмов)
4.	Практическое занятие Тема 6. Отбор в системе управления персоналом	<i>Деловая игра</i> — метод имитации принятия решений руководящих работников или специалистов в различных производственных ситуациях, осуществляемый по заданным правилам группой людей или человеком с ПК в диалоговом режиме, при наличии конфликтных ситуаций или информационной неопределённости.

### 5.2. Содержание дисциплины, структурированное по темам Тема 1. Кадровая политика и стратегия развития организации (ОПК-3, ПК-1, ПК-7)

Стратегия организации и кадровая политика. Определение, принципы разработки и уровни кадровой политики. Кадровая политика и кадровые процедуры. Кадровая программа организации. Диагностическая модель (УП-модель) в управлении персоналом: возможности анализа, планирования и прогнозирования кадровых процессов. Критерии эффективности и результативности кадровой политики организации. Законодательство о

государственной и муниципальной службе РФ и основы государственной кадровой политики\*.

### **Тема 2. Субъекты и объекты кадровой политики (ОПК-3, ПК-1, ПК-7)**

Цели и функции руководителей различных уровней в реализации кадровой политики. Профессионально-должностная структура организации. Государственные и муниципальные должности, категории и их группы\*.

### **Тема 3. Управление персоналом как особый вид профессиональной деятельности (ОПК-3, ПК-1, ПК-7)**

История становления и развития кадровых служб организации. Современные кадровые службы: цели, функций\*, структура, персонал.

### **Тема 4. Российская кадровая политика в сфере государственной службы: история, законодательные основы, современные тенденции (ОПК-3, ПК-1, ПК-7)**

Содержание современной кадровой политики в сфере государственного и муниципального управления. Принципы государственной службы. Права и ответственность государственного служащего\*. Приоритетные направления кадровой политики в сфере государственного и муниципального управления.

### **Тема 5. Кадровое планирование(ОПК-3, ПК-1, ПК-7)**

Сущность, цели и задачи кадрового планирования. Определение потребности в персонале. Маркетинг персонала\*. Нормирование и учет численности персонала. Кадровый резерв: формирование, цели, работы, виды резерва.

### **Тема 6. Отбор в системе управления персоналом(ОПК-3, ПК-1, ПК-7)**

Найм и отбор персонала в организацию. Организация отбора персонала, методы оценки кандидатов при найме и отборе: анализ документов, селекционное интервью, тестирование и т.д. Нормативная база отбора на государственную (муниципальную) службу, федеральное и местное законодательство\*.

### **Тема 7. Регламентация деятельности персонала (ОПК-3, ПК-1, ПК-7)**

Содержание работы по формированию организационной структуры управления\*. Положение о структурных подразделениях организации. Должность в структуре управления и ее организационное регламентирование.

### **Тема 8. Развитие персонала в организации(ОПК-3, ПК-1, ПК-7)**

Развитие персонала как социально-экономический процесс. Социально-экономическая эффективность развития персонала. Управление карьерой, виды карьер\*. Особенности развития персонала в органах государственного и муниципального управления.

### **Тема 9. Мотивация и стимулирование персонала(ОПК-3, ПК-1, ПК-7)**

Мотивация как внутренний, имманентный, основной компонент самосознания работника. Ориентация работника на «достижение» или «избегание», «позитивность негативность» реакции. Оплата и стимулирование труда. Традиционная схема компенсации. «Нетрадиционные» методы компенсации. Местное законодательство о стимулировании государственных (муниципальных) служащих\*.

### **Тема 10. Оценка в системе управления персоналом(ОПК-3, ПК-1, ПК-7)**

---

\* Изучаются самостоятельно.

Место и роль функции оценки в системе управления персоналом. Задачи управления, требующие оценки персонала: найм, отбор, организация деятельности, контроль\*. Основные методы оценки персонала. Экспертная оценка профессионально значимых, деловых и личных качеств. Центр оценки.

### **Тема 11. Контроль кадровых процессов(ОПК-3, ПК-1, ПК-7)**

Адаптационная система анализа и учета социально-психологических факторов в управлении персоналом\*, диагностика и упреждение негативных последствий некомпетентного управления. «Кадровый портрет» организации в статистике и динамике.

### **Тема 12. Отношения в организации (ОПК-3, ПК-1, ПК-7)**

Руководители и подчиненные. Функции, обязанности, качества руководителя\*. Руководитель и лидер. Подчиненные и их обязанности. «Одномерные» и «многомерные» стили управления.

## **6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

Самостоятельная работа обучающихся выполняется по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия. Самостоятельная работа подразделяется на самостоятельную работу на аудиторных занятиях и на внеаудиторную самостоятельную работу. Самостоятельная работа обучающихся включает как полностью самостоятельное освоение отдельных тем (разделов) дисциплины, так и проработку тем (разделов), осваиваемых во время аудиторной работы. Во время самостоятельной работы обучающиеся читают и конспектируют учебную, научную и справочную литературу, выполняют задания, направленные на закрепление знаний и отработку умений и навыков, готовятся к текущему и промежуточному контролю по дисциплине.

Самостоятельная работа по дисциплине «Кадровая политика и кадровое планирование» включает следующие виды деятельности:

- работа с лекционным материалом, предусматривающая проработку конспекта лекций и учебной литературы;
- поиск (подбор) и обзор литературы, электронных источников информации по индивидуально заданной проблеме курса, написание доклада, исследовательской работы по заданной проблеме;
- выполнение задания по пропущенной или плохо усвоенной теме;
- выполнение домашней контрольной работы (решение заданий, выполнение упражнений);
- изучение материала, вынесенного на самостоятельную проработку (отдельные темы, параграфы);
- подготовка к практическим занятиям;
- подготовка к экзамену.

№ п/п	Вид учебно-методического обеспечения
1.	Общие методические рекомендации для обучающихся по изучению дисциплины «Кадровая политика и кадровое планирование»
2.	Методические рекомендации для обучающихся по самостоятельной работе и выполнению контрольных работ по дисциплине «Кадровая политика и

	кадровое планирование».
3.	Комплекс заданий для текущего контроля успеваемости и критерии оценки выполнения заданий.
4.	Задания для промежуточной аттестации по дисциплине и критерии оценки уровня сформированности компетенции.

## **7. Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

Порядок, определяющий процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих уровень сформированности компетенций определен в Положении о формах, периодичности и порядке текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам высшего образования в АНО ВО МГЭУ и его институтах (филиалах).

### **7.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы**

**Этапы формирования компетенций в процессе освоения ОПОП** прямо связаны с местом дисциплин в образовательной программе. Каждый этап формирования компетенции, характеризуется определенными знаниями, умениями и навыками и (или) опытом профессиональной деятельности, которые оцениваются в процессе текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по дисциплине (практике) и в процессе государственной итоговой аттестации.

Дисциплина «Кадровая политика и кадровое планирование» является промежуточным этапом формирования компетенций ОПК-3, ПК-1, ПК-7, которые на начальном этапе формируются на таких дисциплинах, как «Теория менеджмента», «Управление персоналом», «Психология управления персоналом», далее на таких дисциплинах как «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности», «Управление командой проекта», «Антикризисное управление человеческими ресурсами», а также в период прохождения производственной практики (по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности) и производственной (преддипломной) (практики для выполнения выпускной квалификационной работы).

Итоговая оценка уровня сформированности компетенций ОПК-3, ПК-1, ПК-7 определяется в период государственной итоговой аттестации.

**В процессе изучения дисциплины, компетенции также формируются поэтапно.**

Основными этапами формирования ОПК-3, ПК-1, ПК-7 при изучении дисциплины «Кадровая политика и кадровое планирование» является последовательное изучение содержательно связанных между собой тем учебных занятий. Изучение каждой темы предполагает овладение обучающимися необходимыми дескрипторами (составляющими) компетенций. Для оценки уровня сформированности компетенций в процессе изучения дисциплины «Кадровая политика и кадровое планирование» предусмотрено проведение текущего контроля успеваемости по темам (разделам) дисциплины и промежуточной аттестации по дисциплине – экзамен.

### **7.2. Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания**

На этапе текущего контроля успеваемости показателями оценивания уровня сформированности компетенции являются результаты тестирования и выполнение контрольных работ по темам.

**Критерии оценки результатов тестирования и контрольных работ по дисциплине  
«Кадровая политика и кадровое планирование»**

<b>% верных решений (ответов)</b>	<b>Шкала оценивания</b>
41-56	5 – «Отлично»
30-40	4 – «Хорошо»
12-29	3 – «Удовлетворительно»
0-12	2 – «Неудовлетворительно»

**Показателями оценивания компетенций на этапе изучения дисциплины «Кадровая политика и кадровое планирование» являются результаты обучения по дисциплине.**

<b>Показатели оценивания компетенций (ОПК-3, ПК-1, ПК-7)</b>
<b>ОПК-3</b>
<b>Знает:</b> сущность и методы научного подхода к теоретическому и практическому решению кадровых проблем в организациях на всех уровнях управления;
<b>Умеет:</b> разрабатывать кадровую политику и стратегии управления персоналом; планировать кадровую работу и маркетинг персонала;
<b>Владеет:</b> методами разработки и реализации кадровой политики и стратегии управления персоналом;
<b>ПК-1</b>
<b>Знает:</b> теоретические и практические подходы в использовании основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач; принципы целеполагания, виды и методы кадрового планирования.
<b>Умеет:</b> практически осуществлять планирование человеческих ресурсов организации; осуществлять анализ рабочего процесса и технологических операций, используемых в практической деятельности организации.
<b>Владеет:</b> современными технологиями кадровой политики и кадрового планирования; навыками анализа рынка труда; способностью прогнозировать и определять потребности персонала.
<b>ПК-7</b>
<b>Знает:</b> теоретические и практические подходы к определению источников и механизмов кадрового обеспечения организации;
<b>Умеет:</b> организовать процесс планирования и оптимизации структуры персонала организации; разрабатывать кадровую политику и стратегии управления персоналом;
<b>Владеет:</b> навыками формирования кадровой политики в соответствии с целями и задачами развития организации; методами планирования численности и профессионального состава персонала в соответствии со стратегическими планами организации

## Шкала оценивания, в зависимости от уровня сформированности компетенций

<b>Уровень сформированности компетенций</b>			
<b>«недостаточный»</b> Компетенции не сформированы.	<b>«пороговый»</b> Компетенции сформированы.	<b>«продвинутой»</b> Компетенции сформированы.	<b>«высокий»</b> Компетенции сформированы.
Знания отсутствуют, умения и навыки не сформированы	Сформированы базовые структуры знаний. Умения фрагментарны и носят репродуктивный характер. Демонстрируется низкий уровень самостоятельности практического навыка.	Знания обширные, системные. Умения носят репродуктивный характер применяются к решению типовых заданий. Демонстрируется достаточный уровень самостоятельности устойчивого практического навыка.	Знания твердые, аргументированные, всесторонние. Умения успешно применяются к решению как типовых так и нестандартных творческих заданий. Демонстрируется высокий уровень самостоятельности, высокая адаптивность практического навыка
<b>Описание критериев оценивания</b>			
Обучающийся демонстрирует: - существенные пробелы в знаниях учебного материала; - допускаются принципиальные ошибки при ответе на основные вопросы билета, отсутствует знание и понимание основных понятий и категорий; - непонимание сущности дополнительных вопросов в рамках заданий билета; - отсутствие умения выполнять практические задания, предусмотренные программой дисциплины; - отсутствие готовности (способности) к дискуссии и низкую степень контактности.	Обучающийся демонстрирует: - знания теоретического материала; - неполные ответы на основные вопросы, ошибки в ответе, недостаточное понимание сущности излагаемых вопросов; - неуверенные и неточные ответы на дополнительные вопросы. - недостаточное владение литературой, рекомендованной программой дисциплины; - умение, без грубых ошибок, решать практические задания, которые следует выполнить.	Обучающийся демонстрирует: - знание и понимание основных вопросов контролируемого объема программного материала; - твердые знания теоретического материала. - способность устанавливать и объяснять связь практики и теории, выявлять противоречия, проблемы и тенденции развития; - правильные и конкретные, без грубых ошибок, ответы на поставленные вопросы; - умение решать практические задания, которые следует выполнить. - владение основной литературой, рекомендованной программой дисциплины; - наличие собственной обоснованной позиции по обсуждаемым вопросам. Возможны незначительные оговорки и неточности в раскрытии отдельных положений вопросов билета, присутствует неуверенность в ответах на дополнительные вопросы.	Обучающийся демонстрирует: - глубокие, всесторонние и аргументированные знания программного материала; - полное понимание сущности и взаимосвязи рассматриваемых процессов и явлений, точное знание основных понятий, в рамках обсуждаемых заданий; - способность устанавливать и объяснять связь практики и теории, - логически последовательные, содержательные, конкретные и исчерпывающие ответы на все задания билета, а также дополнительные вопросы экзаменатора; - умение решать практические задания. - свободное использование в ответах на вопросы материалов рекомендованной основной и дополнительной литературы.



<b>Оценка «неудовлетворительно»</b>	<b>Оценка «удовлетворительно»</b>	<b>Оценка «хорошо»</b>	<b>Оценка «отлично»</b>
---	---------------------------------------	----------------------------	-----------------------------

**Оценочный лист результатов обучения по дисциплине**

Код компетенции	Уровень сформированности компетенции на данном этапе / оценка
ОПК-3	
ПК-1	
ПК-7	
Оценка по дисциплине	

Оценка по дисциплине зависит от уровня сформированности компетенций, закрепленных за дисциплиной и представляет собой среднее арифметическое от выставленных оценок по отдельным результатам обучения (знания, умения, навыки).

Оценка «отлично» выставляется, если среднее арифметическое находится в интервале от 4,5 до 5,0.

Оценка «хорошо» выставляется, если среднее арифметическое находится в интервале от 3,5 до 4,4.

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если среднее арифметическое находится в интервале от 3 до 3,4.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если хотя бы одна из компетенций, закрепленных за дисциплиной, сформирована на уровне ниже «порогового».

**7.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций<sup>1</sup>**

**Примерный комплект заданий для текущего контроля успеваемости**

**Типовая Контрольная работа № 1 (Тема 1,2,3) (ОПК-3, ПК-1, ПК-7):**

**Ситуация. Ресторан "Амурский Пассаж:"**

Ресторан подразделение ОАО "Амурский Пассаж" г. Амурск. Открылся в декабре 1994 г. в реконструированном здании, торговая площадь 266 кв. м. С тех пор проводилось еще две реконструкции, последняя в 2000 г. В 1999 г. открылся кондитерский цех со всеми необходимыми помещениями и оборудованием; выпуск продукции более чем на 100 тыс. руб. в месяц. В основном зале 30 мест. Есть также два банкетных зала по 10 мест.

Товарооборот ресторана составил: в 2000 г. 3,5 млн руб., в 2001 г. 6,0 млн руб., в 1-м квартале 2002 г. 1,75 млн руб. Рентабельность деятельности в 2000 г. составляла 3,5%, с переходом на единый налог на вмененный доход с 1 января 2001 г. рентабельность ресторана выросла на 12%. Дополнительная прибыль была направлена на повышение заработной платы работников ресторана, которая в среднем увеличилась на 40~50%. Так, средняя зарплата повара-специалиста составила свыше 3000 руб. в месяц. Рост и своевременная выплата заработной платы, премиальные доплаты по итогам месяца

<sup>1</sup>Оценочные материалы в полном объеме разработаны и утверждены кафедрой, реализующей данную дисциплину, являются составной частью ОПОП.

рассматриваются руководством ресторана как основные факторы, обеспечивающие закрепление на предприятии высококвалифицированных специалистов.

Блюда, включенные в меню ресторана "Амурский Пассаж", готовятся из местного сырья (ресторан заключил договоры со всеми местными производителями). В меню есть блюдо, которое назвали по фамилии повара, придумавшего его и разработавшего технологию: "Мясо по-Горбуновски". Если блюдо заказывают редко, специалисты изучают, в чем причина: неудовлетворительное качество, несоответствующее оформление или недостаточная реклама. Затем, после доработки, снова изучается спрос на блюдо. Если эти меры не принесли результатов, блюдо изымается из меню.

В меню также включены блюда, приготовленные по рецептам старой русской кухни.

Карта меню состоит не только из традиционных разделов. Есть в нем и такие: "Новинка-меню", "Бизнес-ланч", "Звездное меню" (в которое занесены блюда, рекомендованные по знаку Зодиака), "Арт-класс" (внесены блюда с необычным оформлением). Для иностранных гостей меню составлено с учетом их национальных предпочтений, для чего персоналом изучаются сборники рецептур разных национальных кухонь.

Организована "обратная связь" с клиентом. Например, после обслуживания банкета (обеда, ужина) более чем на 10 персон, с разрешения заказчика, работник ресторана звонит ему на следующий день и интересуется качеством обслуживания. Учитываются все предпочтения и замечания.

Происходит постоянный поиск новых форм работы. Более трех лет развивается предложение услуг по обслуживанию вне предприятия: выездные фуршеты, бизнес-ланчи и др. Есть постоянная сеть предприятий, обслуживаемых по заказу. В конце месяца анализируются покупки-заказы, затем с учетом анализа меняется меню. Услуги клиентам оказываются с выездом поваров и официантов (по меню ресторана или по индивидуальному); проводятся детские утренники с развлекательной программой и уроками этикета на базе-ресторана. Ресторан "Амурский Пассаж" выиграл конкурс на организацию питания школьников в 18 школах города в течение трех лет.

Коллектив ресторана насчитывает 116 человек (вместе с персоналом школьных столовых и кондитерского цеха), "текучесть" составляет 10-12% в год.

Квалификация персонала высокая: три инженера-технолога, два техника-технолога (повара-бригадиры), повара V-VI разрядов со специальной подготовкой, кондитеры и пекарь со специальным образованием. В работе персонал использует современную литературу, выписываются журналы по общественному питанию и ресторанному бизнесу. Персонал ресторана постоянно участвует в различных обслуживаниях и презентациях. В 2000 г. в областном конкурсе повар О. Горбунов и кондитер О. Соловьева завоевали первые места, в 2001 г. в областном конкурсе ресторан был признан лучшим среди предприятий общепита. В конкурсе "Тематические столы" был представлен стол "Пиковая дама", который также был удостоен призового места.

Организация оплаты труда сделана. Премияльные доплаты от прибыли по итогам работы за каждый месяц составляют до 150% от оклада. При этом работникам ресторана "Амурский Пассаж" известны и результаты труда, и прибыль, и затраты, и какая сумма дополнительной прибыли будет распределена.

"Меня как руководителя более всего волнует вопрос подбора и расстановки кадров, говорит руководитель ресторана "Амурский Пассаж" К. Гладштейн. Эта проблема актуальна для всей отрасли. Сейчас, на мой взгляд, почти повсеместно сложилась такая ситуация: и работники, и работодатели не готовы к новым реалиям найма рабочих. На практике у нас пока что не защищены права собственника-работодателя и рабочего специалиста. Неблагополучное финансовое состояние большинства предприятий общепита привело к тому, что приказы о наказании перестали действовать. Взамен им ничего реально не создано. Следствие: негативное отношение к производству, низкое

качество труда плюс невозможность повысить квалификацию в конечном итоге текучесть кадров. Нет сильного промежуточного звена между хозяином и производством: звена грамотных менеджеров, управляющих производством, умеющих соединить интересы хозяина и работника. Для решения указанных проблем мы заключили договор между собственниками и коллективом о перераспределении части прибыли. Одну четвертую часть ее работники получают в виде приработка, причем он составляет большую часть их основного заработка. Своевременные выплаты заработной платы и предоставление отпуска, выходных дней, забота об условиях труда, обеспечение спецодеждой, оплата медосмотров, больничных листов все эти гарантии соблюдаются неукоснительно. Людям нужны уверенность в завтрашнем дне, перспектива, рост, карьера. Стабильность дает возможность удерживать высококвалифицированных работников; повысить качество работы, получить дополнительную прибыль, и, соответственно, возникает возможность стимулирования высокопродуктивного труда."

#### **Задание**

1. Определите тип стратегии организации и тип кадровой политики ОАО "Амурский Пассаж".
2. Сформулируйте:
  - кадровую стратегию организации и долгосрочные кадровые цели;
  - кадровую политику организации в области отбора, развития и стимулирования;
  - руководства по нескольким областям кадровой политики.

### **Типовая Контрольная работа № 2(Тема9,10,11) (ОПК-3, ПК-1, ПК-7):**

#### **1. Оценка текучести кадров и абсентеизма**

##### *Исходные данные и постановка задачи*

Определить коэффициент текучести кадров и степень удовлетворенности работников работой на предприятии по данным баланса численности работников (человек):

1. Списочный состав на начало отчетного периода.....	6714
2. Принято в течение отчетного периода - всего.....	266
В том числе по источникам:	
выпускники учебных заведений.....	84
перевод с других предприятий.....	5
направлены органами трудоустройства.....	12
приняты самим предприятием.....	165
3. Выбыло в течение отчетного периода - всего.....	388
В том числе по причинам:	
перевод на другие предприятия - окончание срока договора.....	67
переход на учебу, призыв на военную службу, уход на пенсию и другие причины, предусмотренные законом.....	82
по собственному желанию.....	196
увольнение по сокращению штатов.....	30
увольнение за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины .....	13
4. Состояло в списочном составе на конец отчетного периода (стр. 1 + стр. 2 - стр. 3) .....	6592
5. Число работников, состоявших в списках предприятия весь отчетный период .....	6060
6. Среднесписочное число работников .....	6653

#### **2. Задача**

### *Исходные данные и постановка задачи*

В числе выбывших с предприятия по причинам текучести 25% составляют лица в возрасте до 20 лет. Доля же этой категории работников в структуре работающих на предприятии - 10%. Определить коэффициент интенсивности текучести молодежи, результат прокомментировать.

### **Типовая Контрольная работа № 3 (Тема 5,6,7) (ОПК-3, ПК-1, ПК-7):**

#### **1. Диагностика состояния работы с персоналом**

##### *Исходные данные.*

Они включают следующие показатели, характеризующие персонал организации и работу с ним.

1. Общая численность работающих в организации, в том числе:
  - общая численность рабочих;
  - численность рабочих по каждому тарифному разряду;
  - численность рабочих со средним специальным и высшим образованием (отдельно), с неполным средним, полным средним;
  - общая численность специалистов.
2. Общее число должностей, требующих замещения специалистами, и из них - число должностей, замещенных специалистами требуемого профиля.
3. Общее число должностей руководящего состава и из них должностей высшего руководства.
4. Число руководителей, которые, по мнению высшего руководства, не справляются со своими обязанностями.
5. Потери рабочего времени по причине нарушения трудовой дисциплины (чел./дн.).
6. Общий фонд рабочего времени (чел./дн.).
7. Число уволенных по собственному желанию.
8. Число уволенных по инициативе администрации.
9. Число работников, обращавшихся к администрации с жалобами на плохие условия и организацию труда, недостаточную заработную плату, грубость непосредственных начальников и т.п.
10. Численность персонала, состоящего в резерве на замещение более высокой должности.
11. Число резервируемых должностей.
12. Численность персонала, назначенного на более высокие должности из состава резерва.
13. Численность персонала, назначенного и принятого на резервируемые должности.
14. Нормативные значения показателей.

##### *Постановка задачи*

Проанализировать уровень работы с персоналом в организации на основе расчетов совокупности показателей, пользуясь исходными данными и формулами для расчета показателей.

##### *Методические указания*

Задание выполняется в три этапа: первый этап - расчет показателей уровня работы с персоналом; второй этап - анализ значений показателей на определенный момент времени и в динамике, сравнение их с нормативными значениями; третий этап - формулирование выводов и рекомендаций для администрации организации.

Исходные данные для выполнения задания выдаются преподавателем.

Заполненная им перед занятиями табл. 9.7 может стать основой текстового задания, служащего целям развития аналитических навыков обучающихся и проверки глубины понимания сути работы.

При выполнении первого этапа рассчитываются следующие группы показателей, отражающие:

- 1) структуру и состав персонала рабочих, специалистов и руководителей и их динамику;
- 2) стабильность трудового коллектива;
- 3) работу службы персонала по обеспечению перспектив профессионального и должностного роста (карьеры) персонала.

Показатели первой группы

1.1. Квалификационный уровень рабочих кадров в целом ( $K_{ур}$ ):

$$K_{ур} = \frac{D_{рф}}{D_{ро}},$$

где  $D_{рф}$  - фактическое число рабочих должностей, замещенных рабочими необходимого разряда;

$D_{ро}$  - общее число рабочих.

1.2. Квалификационный уровень рабочих высших разрядов ( $K_{вр}$ ) на должностях, требующих среднего специального образования:

$$K_{вр} = \frac{P_{ссо}}{N P_{ссо}}$$

где  $P_{ссо}$  - фактическое число рабочих со средним специальным образованием;

$N P_{ссо}$  - число должностей рабочих, требующих среднего специального образования.

1.3. Образовательный уровень рабочих кадров ( $K_{ор}$ ) определяется как среднеарифметическая от числа лет, потраченных на обучение каждым рабочим:

$$K_{ор} = \frac{\sum_{i=1}^n T_i}{n},$$

где  $n$  - количество рабочих;

$T_i$  - количество лет, потраченное на обучение  $i$ -м рабочим.

1.4. Квалификационный уровень специалистов ( $K_c$ ):

$$K_c = \frac{D_{пф}}{D_c}$$

где  $D_c$  - общее число должностей, требующих замещения специалистами;

$D_{пф}$  - число должностей, замещенных специалистами требуемого профиля.

1.5. Квалификационный уровень руководителей ( $K_r$ ):

$$K_r = \frac{D_{рз}}{D_r}$$

где  $D$  - число должностей руководителей, которые, по мнению высшего руководства, не справляются со своими обязанностями;  $D$  - общее число должностей руководителей без руководителей высшего уровня.

Показатели второй группы

2.1. Состояние трудовой дисциплины ( $D$ ):

$$Д = \frac{\Pi_{тд}}{\Phi_{рв}}$$

где  $\Pi_{тд}$  - потери рабочего времени по причине нарушений трудовой дисциплины;  
 $\Phi_{рв}$  - общий фонд рабочего времени.

2.2. Текучесть персонала ( $T_{п}$ ):

$$T_{п} = \frac{У_{сж} + У_{иа}}{Ч_{р}}$$

где  $У_{сж}$  - число уволенных по собственному желанию;

$У_{иа}$  - число уволенных по инициативе администрации;

$Ч_{р}$  - общая численность работающих.

2.3. Удовлетворенность работой ( $У_{р}$ ):

$$У_{р} = \frac{Р_{ж}}{Ч_{р}}$$

где  $Р_{ж}$  - число работников, обратившихся с жалобами на плохие условия труда, недостаточную заработную плату, грубость непосредственных руководителей и т.п.;

$Ч_{р}$  - общее число работников.

Показатели третьей группы

3.1. Изменение качественного состава персонала специалистов ( $И_{кс}$ ) за отчетный период:

$$И_{кс} = \frac{К_{с2}}{К_{с1}}$$

где  $К_{с1}$  - квалификационный уровень специалистов в начале отчетного периода;

$К_{с2}$  - квалификационный уровень специалистов в конце отчетного периода.

3.2. Изменение качественного состава руководящего персонала ( $И_{кр}$ ) за отчетный период:

$$И_{кр} = \frac{К_{р2}}{К_{р1}}$$

где  $К_{р1}$  - квалификационный уровень руководителей в начале отчетного периода;

$К_{р2}$  - квалификационный уровень руководителей в конце отчетного периода.

3.3. Укомплектованность резерва персонала для замещения вышестоящих должностей ( $У_{кр}$ ):

$$У_{кр} = \frac{Р}{Р_{д}}$$

где  $Р$  - фактическое число персонала, состоящего в резерве;

$Р_{д}$  - число резервируемых должностей.

3.4. Действенность резерва персонала ( $Д$ ) для замещения вышестоящих должностей:

$$Д_{р} = \frac{Р_{р}}{Р_{н}}$$

где  $Р_{р}$  - численность персонала, назначенного на более высокие должности из состава резерва;

$Р_{н}$  - общая численность персонала, назначенного и принятого на резервируемые должности.

Второй этап

На этом этапе составляется табл.1, позволяющая сравнить фактические данные на конец прошлого и конец отчетного годов и нормативные значения показателей, и на основе этого сравнения сделать вывод о направлениях изменений.

Из табл. 1 видно, что показатели имеют следующие нормативные значения:

• первой группы:

$K_{ур} = 1$ ;  $K_{вр} = 1$ ;  $K_{ор} = 10,5$ ;  $K_{с} = 1$ ;  $K_{р} = 1$ ;

• второй группы:

$D = 0,01$ ;  $T_{п} = 0,05$ ;  $У_{р} = 0,03$ .

• третьей группы:

$I_{кс} = 1,1$ ;  $I_{кр} = 1,15$ ;  $У_{кр} = 1,25$ ;  $D_{р} = 1$ .

Таблица

### СРАВНЕНИЕ ФАКТИЧЕСКИХ И НОРМАТИВНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ

Примечание. Приведенные в таблице нормативные значения показателей имеют (кроме показателя текучести) условный характер.

Сравнивая данные, помещенные в графах 3, 4, 7, 8, 11 и 12, можно сделать вывод о том, в каком направлении изменяются показатели уровня работы с персоналом. Например, из граф 3 и 4 видно, что:

• квалификационный уровень всех рабочих кадров вырос на 0,05 пункта по сравнению с предыдущим годом, но остается ниже нормативного 0,15 пункта;

• квалификационный уровень рабочих высших разрядов, напротив, уменьшился на 0,01 пункта;

• образовательный уровень рабочих увеличился на 0,01 пункта, тем не менее он остался ниже нормативного значения на 0,3 пункта;

• квалификационный уровень специалистов не изменился;

• квалификационный уровень руководителей понизился на 0,11 пункта.

Таким образом, значения двух последних показателей также остались ниже нормативного.

Третий этап

На этом этапе формулируются результаты анализа конкретных данных табл. и динамики показателей, которые могут варьироваться преподавателем согласно методическим указаниям. По результатам обобщения обучающиеся должны сформулировать рекомендации руководству организации и службы управления персоналом.

### Типовые задачи для решения по дисциплине ОПК-3, ПК-1, ПК-7

В приведенных ниже отрывках представлены четыре деловых решения, которые требуют учета соображений, относящихся к этике. Ситуации не из простых. Каждая основана на реальной ситуации, в которой по крайней мере один из менеджеров считал, что имело место неэтичное поведение.

Задания: 1. Решите, как бы вы поступили в каждой из ситуаций и почему. Отметьте, какую информацию вы бы использовали, чтобы разобраться в вопросе, какие бы рассматривали альтернативы и какие критерии вы бы учитывали при принятии решения и составлении плана его реализации. Насколько ваши критерии обусловлены культурой? При каких условиях вы были бы готовы изменить свою точку зрения и решение?

2. Выработайте решение, предпочтительное для культуры, сильно отличающейся от вашей. Иными словами, выработайте противоположное решение, основанное на предположениях, не свойственных вашей культуре.

3. Наконец, выработайте такое решение и план его реализации, которые могли бы принять

и поддержать как вы, так и представитель «контрастной» культуры

### **Ситуация 1 - Торговый представитель на Ближнем Востоке**

Вы - торговый представитель строительной компании на Ближнем Востоке. Ваша компания подала заявку на реализацию важного проекта, который она очень хочет получить. Вчера родственник министра, принимающего решение по заключению контракта, намекнул, что тот мог бы помочь. Вы вполне разумно считаете, что с такой помощью шансы на получение контракта возрастут. За свое содействие министр просит 20 тысяч долларов. Вам придется заплатить эту сумму в дополнение к обычному гонорару вашего агента. Если вы не заплатите эти деньги министру, то уверены, что он обратится к вашему конкуренту (который уже выиграл последние три контракта) и они наверняка заплатят (и, вероятно, получают и этот контракт). У вашей компании пока нет кодекса поведения, хотя некоторое время назад был создан комитет для его рассмотрения. Правительство вашей страны не так давно подписало Акт о ведении

бизнеса.

Соответствующий параграф несколько расплывчат, но подразумевает, что выплата такого рода, возможно, будет нарушением Акта. Ваш непосредственный начальник и его босс не желают участвовать в принятии решения. Решение должны принять вы.

### **Ситуация 2 - Вредные материалы в Западной Африке**

Год назад вы стали вице-президентом по международным делам мультинациональной компании, которая производит и продает химикаты. Министр сельского хозяйства небольшой развивающейся страны в Западной Африке на следующие пять лет заказал серию крупных поставок специального пестицида, который производит только ваша компания. Министр считает, что этот химикат - единственный, который может спасти урожай от нового заражения паразитами, грозящего ему уничтожением. Однако вы знаете, что есть еще один пестицид, который, вероятно, столь же эффективен; он производится в другой стране и его применение никогда не было разрешено в вашей собственной стране. Ваш пестицид очень токсичен. После многолетних дебатов ваше правительство недавно подписало закон, запрещающий его использование в вашей стране. Есть доказательства того, что опасное для здоровья количество этого химиката легко попадает в организм человека с овощами, на которых он оседает, с мясом животных, которые поедают эти овощи, и с водой. После тщательных раздумий вы сказали об этом министру. Он все же продолжает настаивать на применении этого химиката, аргументируя свою настойчивость тем, что химикат абсолютно необходим и что им будут пользоваться «интеллигентно». Вы совершенно уверены, что спустя десять лет это приведет к разрушению здоровья некоторой части народа его страны. Президент и первый вице-президент вашей компании уверены, что заказ надо выполнить. Они подвергают сомнению позицию вашего правительства и очень озабочены сбытом уже произведенного количества пестицида и серьезными финансовыми проблемами компании, к которым приведет его запрещение. Однако они ясно дали понять, что решение остается за вами. Примечание. У вашей компании есть кодекс поведения, и ваше правительство подписало Акт о ведении бизнеса, но ни тот, ни другой документ не касаются опасных материалов.

### **Ситуация 3 - Рекламная кампания в юго-восточной Азии**

Вы - новый менеджер по маркетингу в очень крупной процветающей международной фирме, производящей автомобильные шины. Ваше рекламное агентство только что представило вам на одобрение тщательно проработанный план внедрения новых шин на рынок Юго-Восточной Азии. В разработанных материалах ясно подразумевалось, что ваш товар - самый лучший из всех местных товаров. В действительности он лучше, чем некоторые из них, но не столь хорош, как другие. В этих материалах делается попытка привлечь потенциальных покупателей заявлением, что в ближайшие шесть месяцев ваш продукт будет продаваться по «заниженной цене». На самом деле цена снижена по



сравнению с некой гипотетической стоимостью, которая была установлена только для того, чтобы ее можно было «снизить». В рекламе заявлено, что шины были протестированы в «самых неблагоприятных» условиях. Реально же они не были проверены в условиях длительной жары и тропической влажности. Наконец, ваша компания уверяет потенциальных покупателей, что если они будут ездить на ваших шинах, то будут в большей безопасности за рулем своей машины, чем когда бы то ни было ранее. Однако, по правде говоря, они будут в такой же безопасности, если будут ездить на шинах вашего конкурента, которые уже два года имеются в продаже. Вы знаете, что у вас хороший товар. Вы также знаете, что предлагаемая реклама вводит людей в заблуждение. Ваших руководителей это никогда не смущало, они верили, что должны представлять свой продукт как выдающийся, чтобы получить и поддерживать конкурентные преимущества. Они рассчитывают на очень хороший прием этих шин в Юго-Восточной Азии и рассчитывают на то, что вы обеспечите им этот прием. Запустить предложенную вам рекламу или нет, зависит от вас. У вашей компании есть кодекс этического поведения, и ваше правительство подписало Акт о ведении бизнеса, но ни тот, ни другой документ не касаются вопросов рекламы.

**Ситуация 4 - Конфликт на базе культурных разногласий на Ближнем Востоке**  
Вы были сильно расстроены на прошлой неделе, прочитав очень жесткую передовую статью в газете «Нью-Йорк Таймс», написанную известным журналистом, в которой он сильно критиковал вашу компанию и особенно ее крупный проект в одной консервативной мусульманской стране. Как вице-президент по международным делам, вы отвечаете за этот проект, связанный со строительством и запуском крупного металлургического завода. Согласно оценкам, этот проект очень выгоден как вашей компании, так и правительству страны, которое одобрило этот проект. Но, как заметил журналист, завод должен быть построен в сельской местности и окажет разрушительное воздействие на ценности и обычаи компании так и для людей региона, куда вы планируете переселиться. Решение остается за вами.

#### Типовые задания для тестирования ОПК-3, ПК-1, ПК-7

**1. Отметьте направления, соответствующие кадровому планированию:**

- а) планирование потребности в кадрах;
- б) планирование привлечения или сокращения персонала;
- в) планирование использования кадров;
- г) планирование кадрового развития;
- д) планирование расходов на содержание персонала.

**2. Какие исходные данные необходимы при определении численности основных рабочих по трудоемкости работ:**

- а) объем производственной программы;
- б) нормы времени или нормы выработки;
- в) баланс рабочего времени одного рабочего;
- г) плановый коэффициент перевыполнения норм.

**3. Какой вид привлечения персонала следует считать лучшим:**

- а) внутризаводские привлечения;
- б) привлечение персонала вне рамок предприятия.

**4. Какой кандидат предпочтительнее при проведении отбора:**

- а) имеющий наилучшую квалификацию для выполнения

- фактической работы на занимаемой должности;
- б) тот, который представляется наиболее подходящим для продвижения по службе.

**5. Позволяет ли внедрение кадрового планирования на предприятии смягчить проблему высвобождения работников:**

- а) да; б) нет.

**6. Для каких целей проводится собеседование?**

- а) для проверки правильности информации, содержащейся в заявлении или резюме кандидата;
- б) для того, чтобы получить представление о его личности.

**7. Перечислите проблемы, которые возникают при проведении собеседований, как инструмента отбора кадров:**

- а) оценка по первому впечатлению;
- б) ошибка по "контрасту";
- в) завышение оценки кандидатов похожих на проводящих интервью.

**8. Правильным ли является определение совместительства: Совместительством считается одновременное занятие, помимо основной, другой платной должности на предприятии, в учреждении, организации, а также выполнение другой регулярной платной работы":**

- а) да; б) нет.

**9. Перечислите формулы подготовки резерва кандидатов:**

- а) замещение руководителей во время их болезни, отпуска, командировки;
- б) назначение на промежуточные должности;
- в) прохождение стажировок в других организациях;
- г) обучение на курсах

**10. Для какой цели применяется тест О'Коннора:**

- а) для проверки пригодности кандидата;
- б) для проверки интеллекта;
- в) для проверки эрудиции;
- г) для характеристики личности;
- д) для проверки честности.

**11. Для какого из указанных подходов к роли человека в производстве теоретической основой послужили концепция рациональной бюрократии (М. Вебер)?**

- а) концепция управления персоналом;
- б) концепция управления человеческими ресурсами;
- в) концепция управления трудовыми ресурсами;
- г) концепция управления человеком (социальный менеджмент).

**12. Какие из указанных терминов используются как взаимозаменяемые в теории управления персоналом?**

- а) персонал;
- б) трудовые ресурсы;
- в) кадры;
- г) кадровый потенциал;
- д) человеческие ресурсы.

**13. На каком этапе развития теории и практики управления персоналом значимым принципом в работе с кадрами стало повышение их профессионально-**

**квалифицированного уровня (тип работника – «профессиональный человек»)?**

- а) 20-е гг. 20 в.;
- б) 60-70-е гг. 20 в.;
- в) 90-е гг. 20 в.

**14. К какой функциональной подсистеме управления персоналом относится функция управления конфликтами и стрессами?**

- а) к подсистеме анализа и развития средств стимулирования труда;
- б) к подсистеме условий труда;
- в) к подсистеме трудовых отношений.

**15. Какие из указанных функция относятся к подсистеме развития кадров?**

- а) разработка стратегии управления персоналом;
- б) работа с кадровым резервом;
- в) переподготовка и повышение квалификации персонала;
- г) планирование и контроль деловой карьеры;
- д) управление трудовой мотивацией.

**16. Какие из указанных элементов включает в себя система управления персоналом?**

- а) функциональные подразделения;
- б) функциональные подразделения и их руководителей;
- в) функциональные подразделения, их руководителей и линейных руководителей.

**17. Что подразумевает кадровое обеспечение системы управления персоналом?**

- а) наличие профессионалов в организации;
- б) количественный и качественный состав работников кадровой службы персонала.

**18. Что из указанного включает внешнее информационное обеспечение системы управления персоналом организации?**

- а) массивы данных;
- б) систему классификации и кодирования информации;
- в) систему программ организации, накопления, ведения, доступа к информации, содержащейся в массивах данных;
- г) систему управления документацией;
- д) систему организации, внесения изменений в документацию.

**19. Какой тип структуризации кадровой службы предпочтителен в случае, если на предприятии производится ограниченный ассортимент продукции, персонал организации однороден, занят в одной сфере деятельности?**

- а) по контингенту персонала;
- б) по функциям;
- в) по продукту;
- г) по сферам деятельности.

**20. Какое из определений кадровой политики предприятия верно?**

- а) кадровая политика - набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознанных) во взаимоотношениях людей и организации;
- б) кадровая политика – специфический набор основных целей и мероприятий по работе с персоналом, конкретизированный с учетом целей организационного и кадрового развития;
- в) кадровая политика – система правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией организации.

**21. На каком уровне кадрового планирования разрабатываются конкретные кадровые мероприятия, основанные на точной информации?**

- а) на тактическом;
- б) на оперативном;
- в) на стратегическом.

**22. При каком типе стратегии организация избегает применения в качестве средств мотивации привлечение персонала к управлению?**

- а) стратегия прибыльности;
- б) стратегия предпринимательства;
- в) стратегия круговорота;
- г) стратегия ликвидации;
- д) стратегия роста.

**23. При каком типе кадровой политики руководство организации стремится влиять на кадровую ситуацию, но не обладает для этого достаточными средствами?**

- а) при превентивной кадровой политике;
- б) при пассивной кадровой политике;
- в) при авантюристической кадровой политике;
- г) при активной кадровой политике;
- д) при реактивной кадровой политике.

**24. Что понимают под общей потребностью предприятия в персонале на расчетный период?**

- а) всю расчетную численность персонала, необходимую для производства запланированного объема продукции (услуг);
- б) численность, необходимая для восполнения убыли персонала по разным причинам, а также для заполнения вновь вводимых в плановом периоде рабочих мест.

**25. Какой метод расчета применяют для определения плановой численности рабочих-станочников?**

- а) по нормам численности;
- б) по нормам обслуживания;
- в) по нормам трудоемкости;
- г) по нормам управляемости.

**26. Какие виды затрат рабочего времени не планируют при расчете эффективного фонда времени одного работника?**

- а) прогулы;
- б) очередные отпуска;
- в) отпуска по учебе;
- г) простои;
- д) отгулы.

**27. Какие из перечисленных ниже путей покрытия потребности в персонале относятся к активным?**

- а) сообщение о вакантных местах через объявления в СМИ и специздациях;
- б) представление заявок по вакансиям в местные или межрегиональные службы занятости;
- в) вербовка кандидатов через своих сотрудников;
- г) заключение лизинговых соглашений о предоставлении кадровых ресурсов с другими работодателями;
- д) ожидание претендентов после проведения рекламной компании местного характера;
- е) набор персонала в учебных заведениях.

**28. Какие из вышеперечисленных (см. предыдущий вопрос) путей привлечения персонала следует выбрать работодателю, исходя из следующих**

**ситуаций:**

- а) Ситуация на рынке труда характеризуется как благоприятная для работодателя;
- б) Ситуация, характеризующаяся высокими затратами на приобретение персонала.

**29. Какие из следующих преимуществ привлечения персонала относятся: 1) К внешним источникам привлечения персонала; 2) К внутренним источникам.**

- а) высокая степень управляемости сложившейся кадровой ситуации;
- б) появление новых импульсов для развития организации;
- в) возможность целенаправленного повышения квалификации персонала;
- г) повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом;
- д) меньшая угроза возникновения интриги внутри организации.

**30. Определите последовательность действий при осуществлении типичной процедуры отбора персонала:**

- а) Заполнение бланка заявления и анкеты претендента на должность.
- б) Проверка рекомендаций и послужного списка.
- в) Предварительная отборочная беседа.
- г) Беседа по найму.
- д) Тестирование.

**Примерный комплект заданий для промежуточной аттестации успеваемости**

По решению кафедры и при наличии соответствующих материалов в базе «Федерального интернет-экзамена в сфере профессионального образования.» (ФЭПО) промежуточная аттестация может проводиться в форме интернет-экзамена ФЭПО. ФЭПО представляет собой компьютерное тестирование обучающихся университета с использованием среды «Интернет» в режиме «онлайн».

Федеральный интернет-экзамен в сфере профессионального образования позволяет реализовывать диагностическую технологию внешнего оценивания компетенций на всём пути освоения содержания программ обучения, что особенно важно при реализации компетентного подхода, основанного на формировании и развитии компетенций.

Экзамен проводится по билетам, которые включают в себя теоретические вопросы и практические задания.

Теоретические вопросы для подготовки к экзамену позволяют оценить уровень сформированности знаний, соответствующих закреплённым за дисциплиной компетенциям на данном этапе их формирования.

Практические задания для подготовки к экзамену позволяют оценить уровень сформированности умений и навыков, соответствующих закреплённым за дисциплиной компетенциям на данном этапе их формирования. Практические задания экзаменационного билета формируются из заданий, представленных в разделе оценочных материалов для текущего контроля успеваемости.

**Материалы и вопросы для подготовки к экзамену ОПК-3, ПК-1, ПК-7**

➤ Структура экзаменационного билета:

1. Теоретический вопрос.
2. Теоретический вопрос
3. Практическое задание.

➤ **Вопросы к экзамену.**

**Теоретические вопросы:**

1. Характеристики стратегий организации. (ОПК-3)

2. Виды стратегий организации. (ОПК-3)
3. Содержание понятия «миссия организации». (ОПК-3)
4. Стратегические функции организации. (ОПК-3)
5. Содержание понятия «государственная кадровая политика». (ОПК-3, ПК-7)
6. Содержание понятия «кадровая политика». (ОПК-3, ПК-7)
7. Цели кадровой политики. (ОПК-3, ПК-7)
8. Уровни разработки кадровой политики организации. (ОПК-3, ПК-7)
9. Принципы формирования кадровой политики организации. (ОПК-3, ПК-7)
10. Основные характеристики кадровой политики организации. (ОПК-3, ПК-7)
11. Направленность кадровой политики организации. (ПК-1)
12. Содержание понятия «кадровая политика организации». (ОПК-3)
13. Виды и подвиды кадровой политики государства. (ОПК-3, ПК-1, ПК-7)
14. Этапы формирования государственной кадровой политики. (ОПК-3, ПК-7)
15. Раскройте содержание понятия «пассивная кадровая политика». (ОПК-3, ПК-7)
16. Раскройте содержание понятия «превентивная кадровая политика». (ОПК-3, ПК-1)
17. Раскройте понятие «рациональная кадровая политика». (ОПК-3, ПК-1)
18. Раскройте понятие «авантюристическая кадровая политика». (ОПК-3, ПК-1)
19. Содержание понятия «открытая кадровая политика». (ОПК-3, ПК-1)
20. Содержание понятия «закрытая кадровая политика». (ОПК-3, ПК-1)
21. Перечислите составляющие принципа объективности формирования кадровой политики. (ОПК-3, ПК-1)
22. Перечислите составляющие принципа согласованности формирования кадровой политики. (ОПК-3, ПК-1)
23. Перечислите составляющие принципа комплексности формирования кадровой политики. (ОПК-3, ПК-1)
24. Содержание понятия «философия организации». (ОПК-3, ПК-1)
25. Раскройте сущность философии организации. (ОПК-3, ПК-1)
26. Перечислите документы, необходимые для разработки философии организации, и их разделы. (ОПК-3, ПК-1, ПК-7)
27. Основные философские принципы организации по А. Морито. (ПК-1)
28. Содержание философии организации в английском, американском, японском управлении персоналом. (ОПК-3, ПК-1)
29. Содержание философии организации в российском управлении персоналом. (ОПК-3, ПК-1)
30. Раскройте специфику формирования российской философии организации. (ОПК-3, ПК-1)
31. Раскройте содержание понятия «устав организации». (ОПК-3, ПК-7)
32. Раскройте содержание понятия «коллективный договор». (ОПК-3, ПК-7)
33. Раскройте содержание понятия «правила внутреннего трудового распорядка». (ОПК-3, ПК-7)
34. Раскройте содержание понятия «положение об оплате труда». (ОПК-3)
35. Раскройте содержание понятия «авторитарный стиль руководства». (ОПК-3, ПК-1)
36. Раскройте содержание понятия «демократический стиль руководства». (ОПК-3, ПК-1)
37. Раскройте содержание понятий «попустительский» и «кооперативный» стили руководства. (ОПК-3, ПК-1)
38. Раскройте содержание понятия «лидерство». (ОПК-3, ПК-1)
39. Перечислите и охарактеризуйте тактики влияния на сотрудников. (ОПК-3, ПК-1)
40. Последовательность формирования кадрового резерва. (ОПК-3, ПК-1)
41. Планирование потребности в персонале в кадровой политике. (ОПК-3, ПК-1)

42. Раскройте содержание понятия «кадровый резерв». (ОПК-3, ПК-1)
43. Разновидности кадрового резерва по виду деятельности.(ОПК-3, ПК-1)
44. Разновидности кадрового резерва по времени назначения.(ОПК-3, ПК-1)
45. Источники кадрового резерва на руководящие должности.(ОПК-3, ПК-1, ПК-7)
46. Стадии работы с кадровым резервом.(ОПК-3, ПК-1)

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

### а)Основная литература:

1. Коробко, В.И. Теория управления : учебное пособие / В.И. Коробко. –М. : Юнити-Дана, 2015. - 383 с. : схем., табл. - Библиогр.: с. 352. - ISBN 978-5-238-01483-8 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436722>
2. Одегов. Ю.Г. Кадровая политика и кадровоепланирование: учебник и практикум для академического бакалавриата/Ю.Г. Одегов; М.Г. Лабаджян.-М.: Издательство Юрайт,2015.-444с.

### б) Дополнительная литература:

1. Журнал «Управление персоналом»//2016-2018гг.
2. Менеджмент : учебник / под ред. М.М. Максимцова, М.А. Комарова. - 4-е изд., перераб. и доп. –М. : Юнити-Дана, 2015. - 343 с. : табл., схемы - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-02247-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115008>

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

### а) электронные образовательные ресурсы (ЭОР):

1. <http://lib.mgeitver.ru> - Электронно-библиотечная система.
2. <http://elibrary.ru> – научная электронная библиотека
3. <http://www.edu.ru> – Федеральный портал «Российское образование»;
4. <http://www.window.edu.ru> – Федеральный портал «Единое окно доступа к информационным ресурсам»;
5. <http://www.rusneb.ru> – Национальная электронная библиотека;
6. <http://pravo.gov.ru> – Официальный интернет- портал правовой информации;
7. <http://www.nfmgei.ru>
8. Институт дистанционного образования Российского университета дружбы народов (ИДО РУДН) – <http://www.ido.edu.ru/history/>
9. Президентская библиотека – <http://www.prilib.ru>
10. Сайт «Социально-гуманитарное и экономическое образование» – <http://humanities.edu.ru/>

### б) электронно-библиотечные системы (ЭБС):

№ п/п	Ссылка на информационный ресурс	Наименование разработки в электронной форме	Доступность/срок действия договора

1.	<a href="http://www.book.ru">www.book.ru</a>	Электронно-библиотечная система (ЭБС)	Индивидуальный неограниченный доступ из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет/ Договор 18491246 срок действия с 14.03.2018-13.03.2019 Договор №18495243 срок действия с 08.02.2019 – 08.02.2020
2.	<a href="http://www.biblioclub.ru">www.biblioclub.ru</a>	Электронно-библиотечная система (ЭБС) «Университетская библиотека онлайн»	Индивидуальный неограниченный доступ из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет/ Договор №042-03/2018 срок действия с 15.03.2018-18.03.2019 Договор №12-01/2019 срок действия с 15.01.2019 – 18.03.2020

**в) современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:**

Polpred.com - Обзор СМИ <a href="https://www.polpred.com/">https://www.polpred.com/</a>	База данных с рубрикатором: 53 отрасли / 600 источников / 8 федеральных округов РФ / 235 стран и территорий / главные материалы / статьи и интервью 13000 первых лиц. Ежедневно тысяча новостей, полный текст на русском языке. Миллионы сюжетов информагентств и деловой прессы за 15 лет. Интернет-сервисы по отраслям и странам. Универсальная информационная база данных для обучающихся по направлениям подготовки: Менеджмент, Экономика, Психология, Юриспруденция
Бюро ванДайк (BvD) <a href="https://www.bvdinfo.com/ru-ru/home?utm_campaign=search&amp;utm_medium=cpc&amp;utm_source=google">https://www.bvdinfo.com/ru-ru/home?utm_campaign=search&amp;utm_medium=cpc&amp;utm_source=google</a>	Бюро ванДайк (BvD) публикует исчерпывающую экономическую и юридическую информацию о компаниях всего мира и России, а также бизнес-аналитику. Информационная база данных для обучающихся по направлениям подготовки: Менеджмент, Экономика.
Университетская информационная система РОССИЯ <a href="https://uisrussia.msu.ru/">https://uisrussia.msu.ru/</a>	Тематическая электронная библиотека и база для прикладных исследований в области экономики, управления, социологии, лингвистики, философии, филологии, международных отношений, права для обучающихся по направлениям подготовки: Менеджмент, Экономика, Юриспруденция.
Научная электронная библиотека Elibrary <a href="http://elibrary.ru/">http://elibrary.ru/</a>	Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU - крупнейший российский информационно-аналитический портал в области науки, технологии, медицины и образования, содержащий рефераты и полные тексты более 26 млн научных статей и публикаций, в том числе электронные версии более 5600 российских научно-технических журналов, из которых более 4800 журналов в



	открытом доступе для обучающихся по направлениям подготовки: Менеджмент, Экономика, Юриспруденция, Психология.
Портал Электронная библиотека: диссертации <a href="http://diss.rsl.ru/?menu=disscatalog/">http://diss.rsl.ru/?menu=disscatalog/</a>	Российская государственная библиотека предоставляет возможность доступа к полным текстам диссертаций и авторефератов, находящимся в электронной форме, что дает уникальную возможность многим читателям получить интересующую информацию, не покидая своего города. Для доступа к ресурсам ЭБД РГБ создаются Виртуальные читальные залы в библиотеках организаций, в которых и происходит просмотр электронных диссертаций и авторефератов пользователями. Каталог Электронной библиотеки диссертаций РГБ находится в свободном доступе для любого пользователя сети Интернет.
Сайт Института научной информации по общественным наукам РАН. <a href="http://www.inion.ru">http://www.inion.ru</a>	Библиографические базы данных ИНИОН РАН по социальным и гуманитарным наукам ведутся с начала 1980-х годов. Общий объём массивов составляет <b>более 3 млн. 500 тыс. записей</b> (данные на 1 января 2012 г.). <b>Ежегодный прирост — около 100 тыс. записей.</b> В базы данных включаются аннотированные описания книг и статей из журналов и сборников на 140 языках, поступивших в Фундаментальную библиотеку ИНИОН РАН. Описания статей и книг в базах данных снабжены шифром хранения и ссылками на полные тексты источников из Научной электронной библиотеки в доступе для обучающихся по направлениям подготовки: Юриспруденция, Психология, а так же по гуманитарным наукам: политология, социология, социальная психология, экономика, исторические науки, культурология, религиоведение, философия, правоведение

## 10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

### 10.1. Общие методические рекомендации для обучающихся по освоению дисциплины «Кадровая политика и кадровое планирование»

Успешное овладение содержанием дисциплины «Кадровая политика и кадровое планирование» предполагает выполнение обучаемыми ряда рекомендаций.

Необходимо ориентироваться на приобретение общепрофессиональных и профессиональных компетенций, определенных Федеральным государственным стандартом высшего образования.

Следует внимательно изучить материалы, характеризующие дисциплину и определяющие целевую установку, а также рабочую программу дисциплины, изложенные в данном методическом комплексе. Это позволит четко представлять, во-первых, круг изучаемых проблем; во-вторых, глубину их постижения.

Следует ясно представлять цель освоения учебной дисциплины. Также

необходимо уметь слушать и конспектировать лекции, на которых приводятся новейшие данные науки; систематически посещать семинарские и практические занятия; отчитываться перед преподавателем за пропущенные занятия.

Необходимо готовиться и активно участвовать в интерактивных занятиях, требующих активной устной коммуникации, оцениваемой преподавателем.

В соответствии с требованиями ФГОС ВОпо направлению подготовки, реализация компетентностного подхода предусматривает широкое использование в учебном процессе интерактивных форм проведения занятий с целью формирования профессиональных навыков обучающихся. Интерактивные формы проведения занятий предполагают обучение в сотрудничестве. Все участники образовательного процесса (преподаватель и обучающиеся) взаимодействуют друг с другом, обмениваются информацией, совместно решают проблемы, моделируют ситуации.

Основными видами учебной работы являются лекции, практические занятия, групповое обсуждение области применения полученных знаний в контексте специфических задач, решаемых преподавателем и обучающимися. Кроме того, важно пользоваться индивидуальными консультациями, которые осуществляет преподаватель непосредственно в процессе решения учебных задач, а также посредством электронной информационной образовательной среды ВУЗа.

В ходе **лекционных занятий** обучающимся рекомендуется:

- конспектировать учебный материал, обращая внимание на определения, раскрывающие содержание тех или иных явлений, выводы;
- задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

В ходе подготовки к **практическим занятиям** необходимо:

- ознакомиться с содержанием конспекта лекций, разделами учебников и учебных пособий, изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях;
- на полях конспектов лекций делать пометки, дополняющие материал лекции, вносить добавления из литературы, рекомендованной преподавателем.

Кроме того, нужно быть готовым к выступлению по всем поставленным в плане вопросам, проявлять максимальную активность при их рассмотрении, и выполнению разноуровневых заданий различного характера.

Подготовка к практическому занятию по дисциплине Б.1.В.02 «Кадровая политика и кадровое планирование» включает два этапа. На первом этапе обучающийся планирует свою самостоятельную работу, которая включает: уяснение задания на самостоятельную работу; подбор основной и дополнительной литературы; составление плана работы, в котором определяются основные пункты предстоящей подготовки. Составление плана дисциплинирует и повышает организованность в работе.

Второй этап включает непосредственную подготовку к занятию, которая начинается с изучения основной и дополнительной литературы. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. Далее следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на практическое занятие или по теме, вынесенной на дискуссию (круглый стол), продумать примеры с целью обеспечения тесной связи изучаемой темы с реальной жизнью.

Готовясь к докладу или выступлению в рамках интерактивной формы, при необходимости следует обратиться за помощью к преподавателю.

## **10.2. Методические рекомендации по самостоятельной работе по дисциплине «Кадровая политика и кадровое планирование» для обучающихся**

### **Методические указания к самостоятельной работе**

Самостоятельная работа обучающегося по дисциплине Б.1.В.02 «Кадровая политика и кадровое планирование» является основным средством овладения учебным материалом во время, свободное от обязательных учебных занятий. Самостоятельная работа обучающегося над усвоением учебного материала по учебной дисциплине может выполняться в библиотеке университета, учебных кабинетах, компьютерных классах, а также в домашних условиях. Содержание и количество самостоятельной работы обучающегося определяется учебной программой дисциплины, методическими материалами, практическими заданиями и указаниями преподавателя.

**Самостоятельная работа по дисциплине Б.1.В.02 «Кадровая политика и кадровое планирование» состоит из:**

- 1) повторения лекционного материала;
- 2) подготовки к практическим занятиям;
- 3) изучения учебной литературы;
- 4) изучения нормативов (в т.ч. в электронных базах данных);
- 5) решения практических заданий
- 6) выделения наиболее сложных и проблемных вопросов по изучаемой теме.
- 7) освоение тем в рабочей программе, выделенной кафедрой на самостоятельное изучение

Самостоятельная работа предполагает подготовку конспекта указанной преподавателем литературы. Конспект оформляется по определенной форме. Название источника с выходными данными

Рассматриваемая тема/проблема	Конспективный текст по теме/проблеме	страница(ы)	Вопросы к тексту по рассматриваемой теме/проблеме

Конспекты проверяются преподавателем и могут стать основой для беседы на занятии или для выполнения какого-либо задания в ходе практикума.

Подобного рода работа также может предполагать подготовку реферата, доклада или сообщения, которые заслушиваются на занятии и могут служить материалом для организации групповой дискуссии и других интерактивных форм обучения.

Самоподготовка предусматривает общение с преподавателем для получения консультаций по сложным для понимания вопросам и логике их изучения. Консультации преподаватель проводит как в очной форме, так и в сетевом режиме, используя сеть Internet.

### **Методические рекомендации по самостоятельному освоению пропущенных тем дисциплины**

Преподаватель называет обучающемуся даты пропущенных занятий и количество пропущенных учебных часов.

Форма отработки обучающимся пропущенного занятия выбирается преподавателем.

На отработку занятия обучающийся должен явиться согласно расписанию консультативных часов преподавателя, которое имеется на кафедре.

При себе обучающийся должен иметь: выданное ему задание и отчет по его выполнению.

Отработка обучающимся *пропущенных лекций* проводится в следующих формах:

- 1) самостоятельное написание обучающимся краткого реферата по теме пропущенной

- лекции с последующим собеседованием с преподавателем;
- 2) самостоятельное написание обучающимся конспекта лекции с последующим собеседованием с преподавателем.

Как правило, отработка пропущенной лекции должна быть осуществлена до рубежного тестирования по соответствующей теме учебной программы.

Отработка обучающимся пропущенного *практического занятия* проводится в следующей форме: самостоятельная работа обучающегося над вопросами *практического задания* кратким их конспектированием или схематизацией с последующим собеседованием с преподавателем.

Если пропущено *практическое занятие*, то оно отрабатывается одним из следующих способов:

- обучающийся посещает практическое занятие по этой же теме обучающимися другой учебной группы,
- обучающийся приходит на практическое занятие по пропущенной теме в специально выделенное для этого время; он самостоятельно выполняет практическую работу и отвечает на вопросы преподавателя.

Пропущенные практические занятия должны отрабатываться своевременно, до рубежного контроля (контрольная аттестация) по соответствующему разделу учебной дисциплины.

Преподаватель, согласно графику консультативных часов, принимает отработку пропущенного занятия у обучающегося, делает соответствующую отметку. Отработка засчитывается, если обучающийся демонстрирует зачетный уровень теоретической осведомленности по пропущенному материалу. Обучающемуся, получившему незачетную оценку, отработка не засчитывается.

Зачетный уровень теоретической осведомленности заключается в том, что обучающийся свободно оперирует терминологией, которая рассматривалась на занятии, которое подлежит отработке, отвечает развернуто на вопросы, подкрепляя материал примерами.

Обучающиеся допускаются к экзамену по дисциплине при условии отработки всех занятий, предусмотренных учебным планом данного семестра по данной дисциплине. Обучающемуся, имеющему право на свободное посещение занятий, выдается график индивидуальной работы, согласованный на кафедре и утвержденный деканом факультета.

## **11. Перечень информационных технологий используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационно-справочных систем**

В процессе реализации образовательной программы при осуществлении образовательного процесса по дисциплине «Кадровая политика и кадровое планирование» применяются **следующие информационные технологии:**

1. Презентационные материалы (слайды по всем темам лекционных и практических занятий);
2. Электронные учебники; словари; периодические издания;

**Обучающимся МГЭУ обеспечена возможность свободного доступа в электронную информационную образовательную среду (ЭИОС).**

Электронная информационно-образовательная среда - это совокупность электронных информационных и образовательных ресурсов, информационных и телекоммуникационных технологий и средств, обеспечивающих освоение обучающимися образовательных программ. ЭИОС МГЭУ обеспечивает:

- а) доступ к учебным планам, рабочим программам дисциплин, практик и к изданиям

электронных библиотечных систем и электронным образовательным ресурсам, указанным в рабочей программе;

б) фиксацию хода образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации и результатов освоения программы бакалавриата;

в) проведение всех видов занятий, процедур оценки результатов обучения, реализация которых предусмотрена с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий;

г) формирование электронного портфолио обучающегося, в том числе сохранение работ обучающегося, рецензий и оценок на эти работы со стороны любых участников образовательного процесса;

д) взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и/или асинхронное взаимодействия посредством сети «Интернет».

е) демонстрацию дидактических материалов дисциплины через LCD-проектор.

ж) доступ к программам текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации: «Тестер знаний» и Интернет-тренажеры в сфере образования (<http://www.i-exam.ru>).

Функционирование электронной информационно-образовательной среды обеспечивается соответствующими средствами информационно-коммуникационных технологий и квалификацией работников, ее использующих и поддерживающих

#### **Программное обеспечение:**

##### ***1. Ежегодно обновляемое лицензионное ПО***

MS Windows 7 Professional; MS Windows XP.

Microsoft Office 2007.

Dr. Web (версия 11.00).

##### ***2. Свободно распространяемое ПО***

7-Zip

K-LiteCodecPack

AdobeReader

#### **Информационно-справочные системы:**

Информационно-справочная система «Консультант Плюс» – [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)

## **12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Занятия, текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация по данной дисциплине проводятся в учебных аудиториях для занятий лекционного типа, семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.

Данные учебные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории. Типовая комплектация таких аудиторий состоит из комплекта мебели для обучающихся и преподавателя, доски маркерной/для мела, инструкции пожарной безопасности, огнетушителя. Занятия лекционного типа проводятся в аудиториях, оснащённых стационарным или переносным мультимедийным оборудованием.

Для проведения занятий лекционного типа предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (презентации по темам интерактивных лекций и практических занятий), обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие данной программе дисциплины.

Типовая комплектация мультимедийной аудитории состоит из: мультимедийного

проектора, автоматизированного проекционного экрана, акустической системы, а также интерактивной трибуны преподавателя, включающей персональный компьютер (с техническими характеристиками не ниже IntelCore i5-2100), блок управления оборудованием. Интерактивная трибуна преподавателя является ключевым элементом управления, объединяющим все устройства в единую систему, и служит полноценным рабочим местом преподавателя. Преподаватель имеет возможность легко управлять всей системой, не отходя от трибуны, что позволяет проводить лекции, практические занятия, презентации, вебинары, конференции и другие виды аудиторной нагрузки обучающихся в удобной и доступной для них форме с применением современных интерактивных средств обучения, в том числе с использованием в процессе обучения отдельных корпоративных ресурсов. Мультимедийная аудитория также оснащена широкополосным доступом в сеть интернет. Компьютерное оборудование имеет соответствующее лицензионное программное обеспечение:

MS Windows 7 Professional; MS Windows XP.

MicrosoftOffice 2007.

7-Zip Свободно распространяемое ПО.

K-LiteCodecPack Свободно распространяемое ПО.

Dr. Web (версия 11.00).

AdobeReaderXI Свободно распространяемое ПО.

Типовая комплектация аудитории, оснащённой переносным мультимедийным оборудованием состоит из: комплекта мебели для обучающихся и преподавателя, доски маркерной/для мела, инструкции пожарной безопасности, огнетушителя, переносного мультимедийного (компьютерного) оборудования (ноутбука, проектора, колонок). Компьютерное оборудование имеет соответствующее лицензионное программное обеспечение:

MSWindows 7 Professional; MSWindowsXP.

MicrosoftOffice 2007.

7-Zip Свободно распространяемое ПО.

K-LiteCodecPack Свободно распространяемое ПО.

Dr. Web (версия 11.00).

AdobeReaderXI Свободно распространяемое ПО.

Качественный и количественный состав оборудования определяется спецификой данной дисциплины и имеет своё отражение в справке о материально-техническом обеспечении основной образовательной программы высшего образования – программы бакалавриата (Приложение 12)

Также предусмотрены помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Для организации **самостоятельной работы** обучающихся используется:

- библиотечный фонд вуза, расположенный по адресу: шоссе Сормовское,20 (каб. №522);
- читальный зал, учебная аудитория для самостоятельной работы, для курсового проектирования №520.

Доска 3-х элем.меловая (1 шт.). Стол уч. м/к (3 шт.). Стол письм. дер. (8 шт.). Стол компьют. 90x72 (18 шт.). Стул «Сатурн» сер. (36 шт.). Трибуна метал.(1 шт.).

Стеллаж м/к корич. 900x320x1900 (1 шт.).

**Компьютеры для обучающихся**ПК Dual-Core E5300 2.6GHZ (19 шт.) с выходом в Интернет и ЭИОС; монитор SamsungSyncMaster E1920NR (19 шт.); мышь компьютерная (19 шт.); клавиатура (19 шт.); колонки компьютерные (1 шт.); проектор Epson EB-X14G (1 шт.); экран настенный 180x180 (1 шт.).

**Программное обеспечение:**MSWindowsXP, MSOffice 2007 лицензия №48131620. Дата выдачи лицензии: 22.02.2011. Срок действия лицензии: бессрочно. Dr.Web (версия

11.00) лицензия №G6SS-D3BK-7TA2-XS96. Дата выдачи лицензии: 11.05.2018. Срок действия лицензии: 1 год.

Информационно-справочная система:  
«КонсультантПлюс».

### **13. Средства адаптации образовательного процесса по дисциплине к потребностям обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ)**

При необходимости образовательном процессе применяются следующие методы и технологии, облегчающие восприятие информации обучающимися инвалидами и лицами с ОВЗ:

создание текстовой версии любого нетекстового контента для его возможного преобразования в альтернативные формы, удобные для различных пользователей;

создание контента, который можно представить в различных видах без потерь данных или структуры, предусмотреть возможность масштабирования текста и изображений без потери качества;

создание возможности для обучающихся воспринимать одну и ту же информацию из разных источников – например, так, чтобы лица с нарушением слуха получали информацию визуально, с нарушением зрения – аудиально;

применение программных средств, обеспечивающих возможность освоения навыков и умений, формируемых дисциплиной, за счет альтернативных способов, в том числе виртуальных лабораторий и симуляционных технологий;

применение дистанционных образовательных технологий для передачи информации, организации различных форм интерактивной контактной работы обучающегося с преподавателем, в том числе вебинаров, которые могут быть использованы для проведения виртуальных лекций с возможностью взаимодействия всех участников дистанционного обучения, проведения практических занятий, выступления с докладами и защитой выполненных работ, проведение тренингов, организации коллективной работы;

применение дистанционных образовательных технологий для организации форм текущего и промежуточного контроля;

увеличение продолжительности сдачи обучающимся инвалидом или лицом с ОВЗ форм промежуточной аттестации по отношению к установленной продолжительности их сдачи: зачет и экзамен, проводимый в письменной форме, - не более чем на 90 мин., проводимый в устной форме – не более чем на 20 мин.,

продолжительности выступления обучающегося при защите курсовой работы – не более чем на 15 мин.

Университет устанавливает конкретное содержание рабочих программ дисциплин и условия организации и проведения конкретных видов учебных занятий, составляющих контактную работу обучающихся с преподавателем и самостоятельную работу обучающихся с ограниченными возможностями здоровья, инвалидов (при наличии факта зачисления таких обучающихся с учетом конкретных нозологий).

ЛИСТ ДОПОЛНЕНИЙ И ИЗМЕНЕНИЙ  
рабочей программы дисциплины  
«Кадровая политика и кадровое планирование»

Рабочая программа дисциплины рассмотрена на заседании кафедры (протокол от \_\_\_\_\_ №\_\_\_\_) и одобрена на заседании Совета Института (протокол от \_\_\_\_\_ №\_\_\_\_) для исполнения в 20\_\_–20\_\_ учебном году

Внесены дополнения (изменения): \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_  
(подпись, инициал и фамилия)

Рабочая программа дисциплины рассмотрена на заседании кафедры (протокол от \_\_\_\_\_ №\_\_\_\_) и одобрена на заседании Ученого совета (протокол от \_\_\_\_\_ №\_\_\_\_) для исполнения в 20\_\_–20\_\_ учебном году

Внесены дополнения (изменения): \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_  
(подпись, инициал и фамилия)

Рабочая программа дисциплины рассмотрена на заседании кафедры (протокол от \_\_\_\_\_ №\_\_\_\_) и одобрена на заседании Ученого совета (протокол от \_\_\_\_\_ №\_\_\_\_) для исполнения в 20\_\_–20\_\_ учебном году

Внесены дополнения (изменения): \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_  
(подпись, инициал и фамилия)



ТИМОНЕНКОВ ВЛАДИМИР ИВАНОВИЧ

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА  
ДИСЦИПЛИНЫ

«КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ»

Направление подготовки  
38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) основной профессиональной образовательной программы  
прикладного бакалавриата «Управление человеческими ресурсами»

Печатается в авторской редакции

Корректор

Афиногорова Е.В.

---

НИ(ф) МГЭУ, Нижний Новгород, 603074, шоссе Сормовское., д. 20