

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Международная академия бизнеса и управления»

Департамент менеджмента и управления персоналом

УТВЕРЖДЕНО

Ректор

Международной академии бизнеса и
управления

Е.В. Добренькова

«21» марта 2024 г.

ОДОБРЕНО

Ученым советом

Международной академии бизнеса и
управления

(протокол от «14» марта 2024 г. № 5)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
дисциплины

Б1.О.05 «КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И КАДРОВЫЙ АУДИТ»

(наименование дисциплины)

Направление подготовки (специальность):

38.04.04 «Государственное и муниципальное управление»

(шифр и наименование направления подготовки (специальности))

Направленность (профиль):

«Государственное управление социально-экономическим развитием»

Уровень (квалификация (степень) выпускника):

Магистр

(бакалавриата, специалитета, магистратуры)

Набор

2024

Автор (ы)

С.В Колябин, доцент департамента менеджмента и управления персоналом Международной академии бизнеса и управления, канд. псих. Наук

(инициалы, фамилия, должность, ученая степень, ученое звание)

Ответственный за выпуск

Выпрямкина И.Б., руководитель департамента менеджмента и управления персоналом Международной академии бизнеса и управления, канд. псих. наук, доцент

Программа одобрена на заседании департамента менеджмента и управления персоналом (протокол от 07 марта 2024 № 7)

© Международная академия бизнеса и управления, 2024

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины.....	4
2. Планируемые результаты обучения.....	5
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.....	6
4. Объем дисциплины.....	6
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам).....	7
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся.....	22
7. Материалы оценивания результатов обучения по дисциплине.....	22
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы и иных источников.....	31
9. Материально-техническое обеспечение.....	32

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина «Кадровая политика и кадровый аудит» включена в блок обязательной части дисциплин по направлению подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление», профиль: «Государственное управление социально-экономическим развитием». Содержание дисциплины направлено на ознакомление обучающихся с формированием и реализацией кадровой политики, а также с методами и подходами кадрового аудита в организации.

Цель изучения дисциплины – формирование у студентов системы представлений о кадровой политике и кадровом аудите, их видах, методах, инструментах, механизмах реализации.

Задачи дисциплины:

- раскрыть сущность кадровой политики и её значение;
- формирование комплексного представления о механизмах формирования кадровой политики;
- дать представления о кадровом аудите в организации;
- раскрыть содержание, сущность и актуальные проблемы кадрового аудита.
- изучить методы оценки персонала;
- овладеть практикой разработки и анализа систем аттестации персонала.

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование результатов обучения, представленных в табл. 2.1.

Таблица 2.1

Результаты обучения, соотнесенные с общими результатами освоения образовательной программы

Код компетенции	Результаты освоения (наименование компетенции)	Код и наименование индикатора достижения	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1. Использует властные полномочия для организации работы команды по достижению поставленной цели	Знать: – сущность и основные характеристики рынка труда; Уметь: - анализировать состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в персонале; - разрабатывать мероприятия по привлечению и отбору новых сотрудников и осуществлять программы по их адаптации. Владеть: – современными технологиями найма, отбора, приема персонала.
УК-6	Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	УК – 6.1. Определяет собственные потребности в профессиональном и личностном росте и способы их удовлетворения с использованием возможностей системы непрерывного образования	Знать: - основы разработки и реализации кадровой политики и стратегии управления персоналом. Уметь: – принимать обоснованные решения на основе данных управленческого учета в сфере управления персоналом; Владеть: - современными технологиями социализации, профориентации персонала.
ОПК-1	Способен обеспечивать соблюдение норм служебной этики и антикор-	ОПК-1.1. Осуществляет профессиональную деятельность в со-	Знать: - основы аудита и контроллинга персонала. Уметь:

	рупционную направленность в деятельности органа власти	ответствии с нормами служебной этики и законодательством о противодействии коррупции	- использовать различные методы текущей деловой оценки персонала; - осуществлять анализ должностных функций и организационно-кадровой структуры организации. Владеть: современными технологиями расстановки и трудовой адаптации персонала.
ОПК-6	Способен организовывать проектную деятельность; моделировать административные процессы и процедуры в органах власти	Организует разработку проектов, моделирует процессы и процедуры их реализации в сфере публичного управления, управления в социальной сфере	Знать: - основы оценки результатов деятельности персонала организации. Уметь: - диагностировать текущее состояние кадрового потенциала организации, выявлять кадровые проблемы. Владеть: - методиками оптимизации технологии управления и деятельности персонала.
ПКо-3	Способен использовать технологии управления персоналом, формировать и реализовывать кадровую политику, проводить кадровый аудит	ПКо-3.1. Использует технологии управления персоналом, формирует и реализовывает кадровую политику, проводит кадровый аудит	Знать: - методы проведения кадрового аудита. Уметь: - оценивать существующую систему кадрового менеджмента, управления кадрами и его мотивации. Владеть: - технологиями проведения кадрового аудита.

3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина относится к обязательной части и изучается на 1 курсе в 1 семестре по очной и очно-заочной форме обучения.

4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость (объем) дисциплины составляет 3 зачетных единиц (ЗЕ), 108 академических часов.

Таблица 4.1

Распределение объема дисциплины по видам работ

по очной форме обучения.

Виды работ	Всего часов	Часы по семестрам
		1 семестр
Контактная (аудиторная) работа обучающихся с преподавателем	30	30
В том числе:		
Лекции (Л)	8	8
Семинары (С)	20	20
Практические занятия (ПЗ)		
Контроль самостоятельной работы (КСР)	2	2
Самостоятельная работа обучающихся	78	78
Форма аттестационного испытания промежуточной аттестации		Зачёт

Таблица 4.2

Распределение объема дисциплины по видам работ по очно-заочной форме обучения

Виды работ	Всего часов	Часы по семестрам
		7 семестр
Контактная (аудиторная) работа обучающихся с преподавателем	22	22
В том числе:		
Лекции (Л)	8	8
Семинары (С)	12	12
Практические занятия (ПЗ)		
Контроль самостоятельной работы (КСР)	2	2
Самостоятельная работа обучающихся	86	86
Форма аттестационного испытания промежуточной аттестации		Зачёт

5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ, СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ТЕМАМ (РАЗДЕЛАМ)

5.1. Распределение учебного времени по темам и видам учебных занятий

Таблица 5.1

Распределение учебного времени по темам и видам учебных занятий
(очная форма обучения)

№ п/п	Наименование раздела/темы	Общая трудоёмкость (ч)	Лекции (ч)		Практ.занятия (ч)		Контроль самостоятельной работы	самостоятельная работа (ч)
			всего	ПП	всего	ПП		
1	2	3	4	5	6	7		8
1 СЕМЕСТР								
1	Раздел 1. Кадровая политика	52	4		10			38
2	Тема 1.1. Кадровая политика: сущность и виды	24	2		4			18
3	Тема 1.2. Формирование кадровой политики	28	2		6			20
6	Раздел 2. Кадровый аудит	56	4		10		2	40
7	Тема 2.1. Теоретические подходы к определению содержания кадрового аудита	26	2		4			20
8	Тема 2.2. Уровни и этапы проведения аудита персонала	30	2		6		2	20
9	Форма аттестационного испытания промежуточной аттестации						Зачёт	
10	Итого в семестре	108	8	-	20		2	78

Таблица 5.2

Распределение учебного времени по темам и видам учебных занятий
(заочная форма обучения)

№ п/п	Наименование раздела/темы	Общая трудоёмкость	Лекции (ч)	Практ.занятия (ч)	Контроль самостоятельной работы	самостоятельная работа (ч)

			всего	ПП	всего	ПП		
1	2	3	4	5	6	7		8
1 СЕМЕСТР								
1	Раздел 1. Кадровая политика	52	4		6			42
2	Тема 1.1. Кадровая политика: сущность и виды	24	2		2			20
3	Тема 1.2. Формирование кадровой политики	26	2		4			22
6	Раздел 2. Кадровый аудит	56	4		6		2	44
7	Тема 2.1. Теоретические подходы к определению содержания кадрового аудита	26	2		2			22
8	Тема 2.2. Уровни и этапы проведения аудита персонала	28	2		4		2	22
11	Форма аттестационного испытания промежуточной аттестации						Зачёт	
12	Итого в семестре	108	8	-	12		2	86

5.2. Содержание дисциплины и рекомендации по изучению тем

Раздел 1. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

Тема 1.1. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА: СУЩНОСТЬ И ВИДЫ

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

Практическое занятие 1

(форма обучения – очная, очно-заочная)

Ситуация для анализа «Политика управления человеческими ресурсами в компании «Тимбер Крафт»

Компания «Тимбер Крафт» находится в южной части Британской Колумбии и специализируется на производстве спортивного инвентаря. На сегодняшний день компания создала себе неплохую репутацию, продавая товары высокого качества.

«Тимбер Крафт» проводит политику предпочтительного продвижения собственных квалифицированных кадров. Политика внутреннего продвижения предполагает выявление наиболее квалифицированных кадров из всех подразделений фирмы, а не только в пределах своего подразделения (если только это не относится к специфическим профессиям, где высокий профессиональный уровень не может быть достигнут за короткий промежуток времени: программист, инженер, бухгалтер). Отдел по управлению человеческими ресурсами обеспечивает размещение квалифицированных кадров и ведет профессионально-квалифицированный учет (опись) всех работников аппарата управления.

Фирма прибегает к услугам аттестационного центра, расположенного в Ванкувере. Туда периодически направляются менеджеры, где они проходят в течение 2–4 недель различные тестирования и собеседования. За этот период времени они также принимают участие в деловых играх, групповых обсуждениях деловых ситуаций и т. д. Затем оценивается потенциальная способность этих менеджеров к управлению. Уровень заработной платы сотрудников аппарата управления компании немного выше, чем существующий на рынке труда для сходных должностей.

Несмотря на это, фирма испытывает некоторые трудности в привлечении квалифицированных управляющих. А уровень оплаты труда остального персонала приблизительно схож с заработной платой сотрудников других предприятий. Однако ряд служащих подвергает критике систему премиальных вознаграждений компании как недостаточно справедливую. Но в целом «Тимбер Крафт» постепенно создала неплохую репутацию, предоставляя равные и благоприятные возможности для своих сотрудников. Возраст выхода на пенсию на фирме – 65 лет. Свою перспективу фирма «Тимбер Крафт» связывает с развитием персонала, для чего направляет его на обучение и переподготовку в различные университеты Канады.

Вопросы:

- 1 Какова ваша оценка политики управления человеческими ресурсами компании «Тимбер Крафт»?
- 2 Какие изменения вы бы внесли в кадровую политику компании?

Задания для самостоятельной работы

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

Рекомендации по выполнению заданий для самостоятельной работы и подготовке к практическим занятиям

При изучении данной темы следует повторить лекционный материал, изучить рекомендуемую литературу.

При подготовке к практическому занятию необходимо:

- составить письменный конспект ответов на вопросы, подлежащие обсуждению;
- подготовить устные выступления по всем вопросам практического занятия.

Практическое занятие проводится в форме дискуссии и предполагает обсуждение докладов.

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Каково содержание понятия «кадровый потенциал»? Как соотносятся понятия «кадровый потенциал» и «трудовой потенциал»?
2. Раскройте содержание основных элементов трудового потенциала общества и организации
3. Какие показатели измерения кадрового потенциала вам известны? Какие из них являются оптимальными?
4. Проанализируйте основные методы анализа кадрового потенциала и отметьте сильные и слабые стороны каждого из них.
5. Почему в настоящее время в развитых странах уделяется значительное внимание разработке и реализации кадровой политики?
6. Определите понятие «кадровая политика организации». Каким образом можно дифференцировать понятия «кадровая политика», «стратегия управления персоналом» и «оперативное управление персоналом»?
7. Можно ли утверждать, что любая организация имеет кадровую политику? Аргументируйте свой ответ.
8. Какие направления кадровой политики вы знаете? Как они реализуются на вашем предприятии?
9. Какие факторы являются определяющими при выборе и реализации кадровой политики?
10. Какие типы кадровой политики принято выделять по критерию «степень осознания норм, лежащих в основе кадровых мероприятий»?
11. Чем различается активная и пассивная кадровая политика?
12. Назовите существенные черты рациональной и авантюристической кадровой политики, отметьте их различия и приведите соответствующие примеры.
13. Какие аспекты управления персоналом подлежат согласованию в ходе формирования кадровой политики?
14. Назовите основные этапы формирования кадровой политики. В чем заключается суть этапов рефлексии и нормирования?
15. Каково содержание этапа программирования? О каких программах идет речь?
16. В каких целях проводится мониторинг персонала?
17. Продемонстрируйте взаимосвязь кадровой политики и стадии жизненного цикла организации. Какие направления кадровой работы выходят на первый план на различных стадиях?

Тема 1.2. ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

Механизм формирования кадровой политики. Основные этапы: формирование целей и задач, формулирование требований, обоснование принципов кадровой политики, разработка плана кадровых мероприятий. Кадровая стратегия.

Практическое занятие 2

(форма обучения – очная, очно-заочная)

Ситуация для анализа «Кадровая политика «Lego»

1. Вводная часть

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

В L Group много различных категорий работ и отделов, каждый из которых имеет свои собственные специфические условия труда, свои пожелания и потребности. Поэтому мы должны быть в состоянии осуществлять децентрализованное управление и учитывать индивидуальные особенности. В то же время все должно быть взаимосвязанным, чтобы сохранилась индивидуальность и отличительные особенности L Group.

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

2. Основные цели

Кадровая политика L охватывает все датские фирмы, входящие в состав L Group, и основные позиции действительны для фирм L, находящихся за пределами Дании. В основу кадровой политики положены следующие цели:

1. L Group должна создать хорошее место для работы служащих. Конкретнее, каждая фирма в составе L должна создать и поддерживать профессиональную среду, привлекательную как для настоящих, так и для будущих служащих.
2. Организация и штат L Group должны обладать квалификацией, необходимой для регулирования деятельности в настоящем и будущем с тем, чтобы обеспечить выполнение задачи, стоящей перед L Group.
3. Цель L Group создать постоянные и надежные рабочие места для всех служащих путем тщательного планирования.

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

3. Организация

Фирма должна иметь эффективную и гибкую организационную структуру, которая давала бы возможность развития личной инициативы. Условия работы должны способствовать развитию фирмы и должны вызывать у служащих чувство обязательства перед фирмой. Это чувство обязательства должно стимулироваться путем развития сотрудничества между отделами.

Выбранные представители служащих в комиссии по созданию на фирме хорошей обстановки должны активно вовлекаться в это сотрудничество, так как очень важно, как для служащих, так и для фирмы, чтобы знания и опыт служащих использовались в решающих ситуациях. Структура комиссии, занимающейся вопросами обстановки на фирме будет видоизменяться в соответствии с требованиями времени и потребностями организации. Такие видоизменения будут осуществляться при сотрудничестве представителей служащих.

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

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

4 Управление

L Group стремится к такому стилю управления, который способствовал бы созданию хорошего морального климата в организации и установлению хороших отношений. Руководители всех уровней должны обладать хорошими личными и профессиональными качествами. Руководители должны сосредоточиться на следующих вопросах:

- 1) распространение информации, что способствует возникновению атмосферы взаимопонимания и заинтересованности;
- 2) создание необходимых предпосылок для осуществления индивидуальных заданий;

- 3) поощрение и стимулирование хорошей работы;
 - 4) создание условий для профессионального и личного роста служащих;
 - 5) планирование, организации и контроль работы отдела или группы.
- 5 Окружающая обстановка и безопасность (чувство уверенности)

При устройстве офисов, рабочих мест необходимо учитывать физическое состояние, интеллектуальный уровень и потребности служащих. Окружающая обстановка должна соответствовать времени, рабочие места служащих должны быть организованы в соответствии с современными требованиями.

Фирма придает большое значение созданию спокойной обстановки, которая способствовала бы росту и процветанию служащих. Насколько это возможно, работа должна быть организована таким образом, чтобы учитывать потребности служащих в общении и так, чтобы отдельные индивидуальные рабочие группы могли бы действовать хорошо вместе и в данном окружении.

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

4. Планирование штата, обучение и проверка

Подготовка планов, отвечающих будущим потребностям наших служащих, должна основываться на долгосрочных планах фирмы. Стабильность работы на фирме считается очень важной целью. Эта цель может быть достигнута путем эффективного планирования, и особенно за счет как непрерывного стабильного производства, так и за счет внедрения новой технологии. Проблемы неизбежных сезонных колебаний в уровне производства следует решать с помощью временных рабочих. Планирование штата должно гарантировать, что каждый отдел будет иметь служащих, обладающих квалификацией, необходимой для решения задач, стоящих перед фирмой.

Планы по обучению персонала всех категорий должны разрабатываться на основании анализов потребностей. В соответствии с этими планами обучения фирма будет сотрудничать со служащими, желающими получить дополнительное образование, которое помогло бы им в работе. Фирма поможет служащему в получении этого образования, либо покрыв расходы, связанные с ним, либо предоставив служащему необходимое свободное время.

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

В структуре ежегодно планируемого бюджета фирма будет поддерживать дальнейшее обучение в тех технических областях, которые должны использоваться в деятельности фирмы. При планировании штатов необходимо учитывать, насколько это возможно, способности, образование и желания каждого индивидуума и изменения должностей служащих в L Group. Рост квалификации служащих и изменение их обязанностей должны рассматриваться как альтернатива возможному найму со стороны. Поддержкой в фирме,

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

5. Прием на работу и увольнение

Прием на работу:

Прием на работу нового служащего является очень важным моментом как для служащего, так и для фирмы, и поэтому в интересах обеих сторон, чтобы выбор новых служащих осуществлялся с особой тщательностью. В каждом случае найма особое значение должно придаваться взаимосвязи между потребностями фирмы и квалификацией кандидата. Каждый новый претендент на место должен быть информирован об ответственности на занимаемой должности и о содержании работы. Информация об освобождающейся должности (вакансии) должна распространяться через службу информации L или должна быть вывешена на доске объявлений фирмы.

В первую очередь при наличии вакансий должны учитываться свои кандидаты (служащие, работающие в фирме). При равной квалификации внутренний «кандидат» имеет приоритет перед кандидатом со стороны. При выборе кандидатов на руководящие должности помимо основных профессиональных качеств будут оцениваться его/ее способность сотрудничать, руководить и направлять служащих. То же самое учитывается в случае продвижения по службе (повышения в должности).

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

Увольнение:

Ни один из служащих, посещающих как положено работу, не будет уволен при наличии работы. При неспровоцированных увольнениях фирма выплачивает выходное пособие в размере месячной зарплаты за каждые 3 года непрерывной работы в фирме. Это компенсация за переобучение.

Если служащий неудовлетворительно выполняет свою работу, он должен быть извещен своим наставником, что могут быть приняты меры по исправлению создавшейся ситуации, как-то: дополнительное обучение или перевод в другой отдел. Факт увольнения не может быть неожиданностью для служащего. Только в серьезных ситуациях (несоблюдение служащим обязательств в соответствии с трудовым соглашением или нарушение правил, принятых на фирме) может последовать немедленное увольнение. Если нарушение считается случайным или не столь серьезным, служащий должен быть предупрежден (письменно или устно в присутствии свидетеля) о возможных последствиях для него в случае повторного нарушения. Все существенные изменения в трудовых соглашениях, включая пункты, касающиеся увольнения, должны утверждаться руководством отдела или вышестоящим руководством с тем, чтобы конкретный случай всегда рассматривался по крайней мере в двух инстанциях. В случае увольнения между служащим и руководством фирмы может состояться беседа, во время которой служащему объяснят причины увольнения. В случае каждого добровольного увольнения руководство фирмы должно выяснить причины, по которым служащий подает в отставку.

6. Условия оплаты

Фирма нуждается в квалифицированных кадрах и всегда старается платить каждому служащему в соответствии с занимаемой должностью и квалификацией. Политика оплаты, проводимая фирмой, основана на соблюдении соглашений между головной организацией или фирмой и местной организацией или группой. В соответствии с этим фирма ввела специальную тарифную систему оплаты наличных должностей, охватывающую ряд должностей/категорий работ.

Различные должности оцениваются в соответствии с профессиональными образовательными и практическими требованиями. Зарплата каждого отдельного служащего внутри каждого уровня определяется на основании оценки личной квалификации и достижений служащего. Зарплата всех служащих будет пересматриваться ежегодно. Что касается служащих с месячной оплатой, любое изменение зарплаты основано на принципиальном решении руководства по этому вопросу. Изменения в почасовой оплате, устанавливаются в соответствии с основным государственным законом о заработной плате и местными трудовыми соглашениями. В качестве конкретной гарантийной меры фирма разработала систему страхования для всех служащих датских фирм. Служащие застрахованы с первого дня работы. В качестве дополнения к социальным пенсиям была введена пенсия L.

Задание: после обсуждения в группах необходимо охарактеризовать:

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

Задания для самостоятельной работы

Основой кадровой политики компании AsstrA AG являются следующие принципы:

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

– мы содействуем совершенствованию профессиональных качеств наших сотрудников.

Реализация основополагающих принципов в компании «AsstrA» осуществляется через:

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

Развивающие и образовательные программы

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

Социальные мероприятия

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

Общественные акции

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

Вопросы:

1. Раскрыты ли в документе основные элементы кадровой политики (требования к персоналу, механизмы управления персоналом, формирование новых

кадровых структур, концепции оплаты труда, материального и морального стимулирования работников, пути привлечения, использования, сохранения и высвобождения персонала, пути развития кадров, обучения, переобучения, повышения их квалификации, улучшение морально-психологического климата в коллективе, привлечение рядовых работников к участию в управлении организацией)?

2. Определите тип кадровой политики предприятия.

Рекомендации по выполнению заданий для самостоятельной работы и подготовке к практическим занятиям

При изучении данной темы следует повторить лекционный материал, изучить рекомендуемую литературу.

При подготовке к практическому занятию необходимо:

– составить письменный конспект ответов на вопросы, подлежащие обсуждению;

– подготовить устные выступления по всем вопросам практического занятия.

Практическое занятие проводится в форме дискуссии и предполагает обсуждение докладов.

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Определите понятие «кадровая политика организации». Каким образом можно дифференцировать понятия «кадровая политика», «стратегия управления персоналом» и «оперативное управление персоналом»?
2. Можно ли утверждать, что любая организация имеет кадровую политику? Аргументируйте свой ответ.
3. Какие направления кадровой политики вы знаете? Как они реализуются на вашем предприятии?
4. Какие факторы являются определяющими при выборе и реализации кадровой политики?
5. Какие типы кадровой политики принято выделять по критерию «степень осознания норм, лежащих в основе кадровых мероприятий»?
6. Чем различается активная и пассивная кадровая политика?
7. Назовите существенные черты рациональной и авантюристической кадровой политики, отметьте их различия и приведите соответствующие примеры.
8. Какие аспекты управления персоналом подлежат согласованию в ходе формирования кадровой политики?
9. Назовите основные этапы формирования кадровой политики. В чем заключается суть этапов рефлексии и нормирования?
10. Каково содержание этапа программирования? О каких программах идет речь?
11. В каких целях проводится мониторинг персонала?
12. Продемонстрируйте взаимосвязь кадровой политики и стадии жизненного цикла организации. Какие направления кадровой работы выходят на первый

план на различных стадиях?

13. На какой стадии жизненного цикла находится предприятие, на котором вы работаете? Какие задачи управления персоналом в связи с этим становятся приоритетными?

14. Каковы основные направления деятельности службы управления персоналом по реализации кадровой политики?

15. Назовите и проанализируйте конкретные мероприятия, разрабатываемые и реализуемые в рамках таких направлений деятельности, как обучение персонала, отбор и набор персонала, проведение оценки (аттестации), разработка системы мотивации.

Раздел 2. КАДРОВЫЙ АУДИТ

Тема 2.1. Теоретические подходы к определению содержания кадрового аудита

Сущность понятия «кадровый аудит». Объект, предмет, цель и задачи кадрового аудита. Основные параметры аудита по функциям управления персоналом. Классификация видов кадрового аудита. Внутренний и внешний кадровый аудит. Методы проведения кадрового аудита.

Практическое занятие 3

(форма обучения – очная, очно-заочная)

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность понятия «кадровый аудит».
2. Объект, предмет, цель и задачи кадрового аудита.
3. Основные параметры аудита по функциям управления персоналом.
4. Классификация видов кадрового аудита.
5. Внутренний и внешний кадровый аудит. Методы проведения кадрового аудита.

Составьте сводную таблицу различных видов кадрового аудита с их преимуществами и ограничениями. Задание выполняется в подгруппах по 4-5 человек.

Задания для самостоятельной работы

1. Используя интернет-источники, подготовьте конспект лекции «Методы и технологии кадрового аудита»
2. Напишите эссе на тему «Актуальные проблемы в современном кадровом аудите».

Рекомендации по выполнению заданий для самостоятельной работы и подготовке к практическим занятиям

При изучении данной темы следует повторить лекционный материал, изучить рекомендуемую литературу.

При подготовке к практическому занятию необходимо:

– составить письменный конспект ответов на вопросы, подлежащие обсуждению;

– подготовить устные выступления по всем вопросам практического занятия.

Практическое занятие проводится в форме дискуссии и предполагает обсуждение докладов.

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Назовите и охарактеризуйте управленческую технологию, позволяющую обеспечить бизнес-процесс компании необходимыми трудовыми ресурсами на определенное время, используя услуги сторонней организации.
2. Как называется технология, когда компания переводит часть своих работников в штат другой организации (как правило, кадрового агентства), при этом сотрудники продолжают работать на прежнем месте и выполнять свои прежние обязанности?
3. Какие выделяют виды кадрового аудита?
4. Какие решает задачи кадровый аудит?
5. Какие известны на сегодняшний день методы проведения кадрового аудита?

Тема 2.2. Уровни и этапы проведения аудита персонала

Аудит персонала в организационно-технологическом аспекте. Аудит персонала в социально-психологическом аспекте. Экономический аспект аудита персонала. Уровни проведения аудита персонала. Главные области аудита персонала. Этапы проведения кадрового аудита.

Практическое занятие 4.

(форма обучения – очная, очно-заочная)

Вопросы для обсуждения:

1. Аудит персонала в организационно-технологическом аспекте.
2. Аудит персонала в социально-психологическом аспекте.
3. Экономический аспект аудита персонала.
4. Уровни проведения аудита персонала.
5. Главные области аудита персонала.
6. Этапы проведения кадрового аудита.

Решите кейс: Цели аттестации персонала организации.

Разумная и четко сформулированная цель аттестации персонала предопределяет эффективность данной процедуры и является залогом ее успеха. Сотрудники должны быть уверены, что аттестация — это необходимая составляющая плана развития организации, а не очередная возможность для руководителей организации высказаться и продемонстрировать свои властные

полномочия. Цели аттестации различных организаций могут формулироваться по-разному.

Например:

Организация 1. Цель аттестации — предоставить возможность руководителям и сотрудникам оценить и согласовать текущую деятельность, а также будущие цели и возможности их достижения, и в соответствии с этим потребность в обучении и развитии. Это даст возможность подготовить программы развития, сочетающие индивидуальные потребности с целями и задачами организации и отдела.

Организация 2. Цель аттестации — оценить деятельность сотрудников в реализации задач компании. Правильно осуществленный процесс аттестации должен также повысить удовлетворенность сотрудников компании от работы, их осознание собственных достижений, и показать пути развития. Две основные задачи процесса аттестации:

1. Дать сотрудникам обратную связь по их деятельности за последние шесть месяцев (у руководителя есть возможность выразить официальную благодарность и внести конструктивные критические замечания).

2. Установить измеримые цели и предложить конкретные рекомендации по улучшению деятельности и дальнейшему развитию (создание плана действий).

Организация 3. Аттестация проводится в целях наиболее рационального использования специалистов, повышения эффективности их труда и ответственности за порученное дело и должна содействовать дальнейшему улучшению подбора и воспитания кадров и повышению их деловой квалификации. При аттестации определяются деловые качества работников и делаются выводы об их соответствии занимаемой должности

Организация 4. Целью аттестации является обзор поведения работников в ключевых областях, чрезвычайно важных для эффективного выполнения работы. Учитываются стандарты работы на каждом рабочем месте и сравнение деятельности работника с этими стандартами. Охарактеризуйте представленные цели аттестации персонала организаций и ответьте на вопросы:

1. Насколько реалистичны цели аттестации персонала?

2. Как сформулированная цель аттестации персонала влияет на содержание пакета аттестационных документов и формулировку ключевых факторов оценки?

3. Какой подход к проведению аттестации кажется вам наиболее эффективным?

Обоснуйте свою позицию.

Задания для самостоятельной работы

1. Составьте перечень психодиагностических инструментов, которые могут быть включены в кадровый аудит.
2. Дайте сравнительную характеристику видам кадрового аудита в форме сводной таблицы.

Рекомендации по выполнению заданий для самостоятельной работы и подготовке к практическим занятиям

При изучении данной темы следует повторить лекционный материал, изучить рекомендуемую литературу.

При подготовке к практическому занятию необходимо:

- составить письменный конспект ответов на вопросы, подлежащие обсуждению;
- подготовить устные выступления по всем вопросам практического занятия.

Практическое занятие проводится в форме дискуссии и предполагает обсуждение докладов.

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Как организуется аудит персонала на предприятии?
2. В чем заключается социально-психологический аспект аудита персонала?
3. Какие задачи решает аудит персонала в экономике предприятия?
4. Какие выделяются уровни аудита персонала?
5. В каких областях проводят аудит персонала?
6. Перечислите основные этапы проведения аудита персонала.

6. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ

1. Положение об организации и проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации студентов.
2. Положение о балльной системе оценки успеваемости обучающихся МАБиУ.
3. Руководство по оформлению рукописных учебных и научных работ, рукописей печатных изданий МАБиУ.
4. Методические указания по выполнению контрольных работ.
5. Положение о самостоятельной работе обучающихся в изданиях МАиУ.
6. Презентационный материал.

7. МАТЕРИАЛЫ ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

7.1. Показатели, критерии и шкалы оценивания компетенций

Оценка результатов обучения и уровня сформированности компетенций проводится в ходе мероприятий текущего контроля и промежуточной аттестации с использованием фондов оценочных средств и с применением балльной системы оценки успеваемости обучающихся.

Порядок проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации осуществляется в соответствии с локальным нормативным актом Академии.

Таблица 7.1

Соотношение показателей и критериев оценивания компетенций
со шкалой оценивания
(форма промежуточной аттестации – зачёт)

Показатели компетенции (ий) (дескрипторы)	Критерий оценивания	Шкала оценивания (баллы)
знать: (соответствует табл. 1)	Показывает полные и глубокие знания, логично и аргументированно отвечает на все вопросы, в том числе дополнительные, показывает высокий уровень теоретических знаний	90–100 баллов
	Показывает глубокие знания, грамотно излагает, достаточно полно отвечает на все вопросы, в том числе дополнительные. В то же время при ответе допускает несущественные погрешности	76–89 баллов
	Показывает достаточные, но не глубокие знания, при ответе не допускает грубых ошибок или противоречий, однако в формулировании ответа отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. Для получения правильного ответа требуются уточняющие вопросы	60–75 баллов
	Показывает недостаточные знания, не способен аргументированно и последовательно излагать материал, допускает грубые ошибки, неправильно отвечает на дополнительные вопросы или затрудняется с ответом	менее 60 баллов
уметь: (соответствует табл.1)	Умеет применять полученные знания для решения практических задач, способен предложить альтернативные решения анализируемых проблем, формулировать выводы	90–100 баллов
	Умеет применять полученные знания для решения практических задач, способен формулировать выводы, но не может предложить альтернативные решения анализируемых проблем	76–89 баллов
	При решении практических задач возникают затруднения	60–75 баллов
	Не может решать практические задачи	менее 60 баллов
владеть: (соответствует табл.1)	Владеет навыками, необходимыми для профессиональной деятельности, способен оценить результат своей деятельности	90–100 баллов
	Владеет навыками, необходимыми для профессиональной деятельности, затрудняется оценить результат своей деятельности	76–89 баллов
	Показывает слабые навыки, необходимые для	60–75

Показатели компетенции (ий) (дескрипторы)	Критерий оценивания	Шкала оценивания (баллы)
	профессиональной деятельности	баллов
	Отсутствие навыков	менее 60 баллов

Результатом промежуточной аттестации является сумма баллов, набранных во время ответа обучающегося на теоретические и практические вопросы. Перевод набранных баллов в традиционную оценку и определение уровня сформированности компетенций осуществляется в соответствии с табл.7.2.

Таблица 7.2

Порядок перевода баллов в оценку и определение уровня сформированности компетенции

Уровень сформированности компетенции (элемента компетенции)	Количество набранных баллов	Оценка	
		высокий	90–100
повышенный	76–89 баллов	хорошо	
пороговый	60–75 баллов	удовлетворительно	
не сформирован	менее 60 баллов	неудовлетворительно	не зачтено

7.2. Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену/зачету

1. Трудовой потенциал общества, организации и работника. Структура кадрового потенциала.
2. Изучение степени использования кадрового потенциала организации.
3. Сущность и виды кадровой политики государства.
4. Механизм формирования государственной кадровой политики в развитых странах и в Российской Федерации.
5. Сущность и элементы кадровой политики.
6. Основные типы кадровой политики предприятия.
7. Понятие и содержание кадровой политики организации.
8. Цели, задачи и направления кадровой политики.
9. Этапы проектирования кадровой политики.
10. Особенности формирования кадровой политики организаций в современных условиях.
11. Кадровая политика организации и стратегия управления персоналом.
12. Составляющие стратегии управления персоналом.
13. Факторы внешней и внутренней среды, влияющие на разработку стратегии управления персоналом.
14. Реализация стратегии управления персоналом.

15. Стратегическое управление персоналом, его субъект и объект.
16. Стратегия управления персоналом организации. Организационная структура системы стратегического управления персоналом.
17. Реализация стратегии управления персоналом как стадия процесса стратегического управления.
18. Этапы внедрения стратегии.
19. Сущность компетентностного подхода.
20. Компетенции как совокупность знаний, навыков, способностей, способов поведения, прилагаемых усилий и стереотипов поведения.
21. Модели компетенций и профили должностей.
22. Уровни развития компетенций как характеристики работников.
23. Объект, предмет, цель и задачи кадрового аудита.
24. Классификация видов кадрового аудита.
25. Методы аудита персонала.
26. Основные источники информации, используемые при проведении аудита в социально-трудовой сфере.
27. Задачи и основные направления анализа трудовых показателей при проведении аудита персонала.
28. Совершенствование системы управления персоналом организации на основе аудита персонала.
29. Аудит персонала в организационно-технологическом аспекте.
30. Аудит персонала в социально-психологическом аспекте.
31. Экономический аспект аудита персонала.
32. Уровни проведения аудита персонала.
33. Главные области аудита персонала.
34. Этапы проведения кадрового аудита.
35. Сущность и основные элементы концепции аудита персонала.
36. Персонал организации, его деятельность как объект аудита.
37. Аудит рабочих мест.
38. Аудит найма. Аудит увольнений.
39. Аудит вознаграждений.
40. Аудит работы служб управления персоналом.
41. Основные параметры аудита по функциям управления персоналом.
42. Внутренний и внешний кадровый аудит.

7.3. Примерные практические (ситуационные) задания

Практическое задание 1

Описание ситуации.

Из общей теории стратегического управления известно, что существует несколько типов, или вариантов, стратегий организации. Это, в частности, стратегии: предпринимательства, динамического роста, максимизации прибыли, выживания, ликвидации. Известно также, что стратегия управления персоналом обусловлена общей стратегией организации. Вместе с тем стра-

тегия УП не может не отражать существенных особенностей реализации данной функции, обусловленных общей, человеческой природой объекта и субъекта управления, и вытекающих отсюда ее составных элементов. Таких, например, как кадровая политика, подбор и наем персонала, профессиональная и социально-психологическая адаптация вновь принятых работников, оценка, стимулирование и мотивация, развитие (включающее обучение, профессиональное и карьерное продвижение), социальное обеспечение и защита работников, высвобождение, правовое и информационное обеспечение функционирования системы управления персоналом.

Постановка задачи.

Располагая основными характеристиками стратегии организации, следует сформулировать основные элементы стратегии УП. Однако обе эти стратегии не являются обособленными, автономными в содержательном плане. Стратегия управления персоналом реализуется службой УП и линейными руководителями как органичная часть общей стратегии организации. Стратегия организации и стратегия управления персоналом разрабатываются как единое целое, поэтому специалисты службы УП вовлечены в разработку стратегии организации. Ведь именно персоналу предстоит, во-первых, реализовать ту или иную стратегию организации по всем ее составляющим, во-вторых, испытать обоснованность и продуктивность избранной стратегии на себе. Используя описания названных стратегий и составных элементов технологии УП, охарактеризуйте соответствующие стратегии УП.

Практическое занятие 2

Задание: выберите сферу деятельности для создания и функционирования новой организации с учетом финансово-экономических и политических реальностей российских условий. Сформулируйте кадровую политику и ее особенности на каждом этапе жизненного цикла организации (с учетом расширения объемов и сферы деятельности) по следующим пунктам:

- цели кадровой политики;
- организационная структура управления;
- корпоративная культура и ее особенности;
- общая характеристика работников (личные и деловые качества, знания, навыки
- система оплаты труда;
- численность рабочих групп;
- система мотивации;
- организация процесса повышения квалификации работников и т. п.

Жизненный цикл организации включает следующие этапы:

- создание инициативной группы;
- разработка структуры и определение функций;
- создание механизма функционирования организации;
- завоевание рынка;
- тиражирование проектов.

Менеджеру по персоналу необходимо помнить, что важнейшими факторами успеха и обеспечения конкурентоспособности наукоемких производств являются персонал и система кадрового менеджмента. Именно квалифицированные кадры определяют уровень технических решений, прогрессивность технологий, производительность и многое другое. Поэтому система кадрового менеджмента должна быть всецело ориентирована на реализацию разработанной кадровой стратегии.

Практическое задание 3

Крупному рекламному агентству требуется менеджер по работе с рекламодателями. В задачи работника входит поиск потенциальных клиентов — заказчиков рекламной продукции, заключение договоров на предоставление рекламных услуг, взаимодействие с заказчиками в ходе выполнения заказов.

Дополнительная информация:

Рекламное агентство специализируется на изготовлении всех видов рекламной продукции и услуг преимущественно в сфере рекламы кондитерских изделий и мороженого. Коллектив агентства молодой, средний возраст 35 лет. Принят проектный метод работы. Ценится как наличие образования и опыта в сфере рекламного бизнеса, так и готовность учиться.

1. Составьте перечень ключевых компетенций, которыми он должен обладать?
2. Составьте перечень вопросов для кадрового интервью.
3. Какими способами можно выявить наличие данных компетенций?

Практическое задание 4 Практика принятия кадровых решений.

Александр Петрович был назначен директором по кадрам деревообрабатывающего комбината «Комфорт». Предприятие в целом, по его мнению, работало вполне успешно. Однако его предшественник, бывший директор Дмитрий Николаевич, перед увольнением сказал ему, что в последнее время его не удовлетворяло, как было организовано управление персоналом. Принятие решений происходило непродуманно. Не в полной мере использовались имеющиеся в этой области резервы и возможности.

В первый месяц Александр Петрович решил не принимать никаких принципиальных решений в данной области. Он начал с тщательного анализа действующей практики. Он изучил имеющуюся информацию, побеседовал с менеджерами и рядовыми работниками, а затем сделал необходимые записи. Вот некоторые выдержки из его дневника.

1. В кадровой службе комбината работают 4 человека. Руководитель службы Елена Сергеевна направляла и координировала работу службы. Она же занималась непосредственно набором персонала, так как данная функция считалась в организации очень важной. Она отрицательно относилась к различным рекомендациям по поводу набора и отбора персонала, вопросникам для проведения интервью. Считала, что набор — это процесс творческий и не подлежит формализации. В прошлом Елена Сергеевна работала в кадровой

службе отраслевого министерства. Она очень гордилась этим, считая, что у нее большой жизненный опыт, хорошая интуиция, к тому же в министерстве она научилась принимать решения оперативно. Когда открывалась вакансия, она довольно быстро находила кандидатуру, используя свои старые связи. Она никогда не прибегала к услугам кадровых агентств, поиску кандидатов посредством объявлений в газете. Елена Сергеевна говорила: придет толпа народу, а толку никакого, выбрать не из кого. Обычно она принимала решения сразу, просматривая одного, минимум двух кандидатов. Если кандидат ей нравился, сразу делала предложение занять рабочее место. Считала, пусть покажет себя в деле. Если не подойдет, можно будет безболезненно уволить после испытательного срока. Это она часто и делала. В целом до 50% принятых ею работников увольнялись в первый год работы, по инициативе, как администрации, так и их самих.

Сокращение персонала. Не было экономического обоснования размера сокращения персонала. Основным критерием отбора претендентов был стаж работы на данном предприятии. Поэтому в основном подлежали увольнению те, кто пришли работать в организацию в последние два года, а среди них были и квалифицированные специалисты, и даже те, кто прошел обучение за счет средств организации. Работникам выплачивали выходное пособие и дополнительные компенсации в зависимости от стажа работы (данный порядок предусматривался в коллективном договоре организации и, очевидно, это был основной аргумент при установлении стажа работы до двух лет в качестве определяющего критерия для отбора претендентов на сокращение персонала). Самое непонятное заключалось в том, что спустя три месяца комбинат успешно вышел из кризисного положения, объем производства увеличился и вновь был объявлен набор на ранее сокращаемые вакансии. Несмотря на очевидные просчеты в работе в целом Елену Сергеевну уважали, претензий к ее работе со стороны коллектива не было.

2. Другое положение было с Иваном Тихоновичем. Он занимался организацией оплаты труда. Его упрекали в чрезмерном субъективизме при обосновании уровня заработной платы. Работникам одних подразделений он платил заработную плату значительно выше, чем на аналогичных предприятиях отрасли данного региона, другим — меньше. Еще более субъективный подход наблюдался при определении соотношений в оплате внутри организации. Иван Тихонович никогда не мог четко объяснить персоналу, почему он делал именно так. Особое недовольство сотрудников вызывало распределение премиальных выплат. Складывалось мнение, что у него есть личные симпатии. Обычно он делал предпочтения тем или иным сотрудникам. А если вдруг возникал конфликт, всегда находил аргументы для объяснения, акцентируя внимание только на положительных качествах этих работников, явно игнорируя отрицательные. Спорить с ним было невозможно.

3. Третий сотрудник отдела — Татьяна Павловна — занималась вопросами обучения персонала. В прошлом году она организовала специальные тренинги с отрывом от производства для специалистов и менеджеров, а также тре-

нинги по искусству продаж для торговых представителей. На протяжении последних трех лет комбинат посылал своих сотрудников на обучение в одну и ту же тренинговую компанию. Александр Петрович поинтересовался у Татьяны Павловны, почему все сотрудники направлялись именно туда? Есть ли на рынке образовательных услуг другие тренинговые компании? Чем данная компания лучше них? Татьяна Павловна не могла четко ответить на все поставленные вопросы. Единственным аргументом было то, что тренинговая компания, с которой сотрудничает комбинат, была надежной и проверенной. Она хорошо знакома с ее руководителем (это ее сосед по даче). Он очень знающий человек, никогда раньше нас не подводил. К тому же сотрудники комбината ей говорили, что обучением вполне довольны.

4. Четвертый сотрудник – Эльвира Георгиевна. Это женщина пенсионного возраста, которая занималась вопросами оформления, хранения и обновления кадровой документации. Она собственно никаких решений не принимала. В целом с работой успешно справлялась. С точки зрения организации кадрового учета в настоящее время Эльвира Леопольдовна была вполне приемлемой кандидатурой, однако с точки зрения перспектив развития предприятия, внедрения автоматизированных систем управления, в том числе информационного обеспечения кадрового менеджмента, в будущем надо будет серьезно думать о повышении ее квалификации или о ее замене другим сотрудником.

Вопросы для обсуждения

1. Дайте общую характеристику практики принятия кадровых решений на данном предприятии.
2. В чем сходство и отличия подходов к принятию решению сотрудников кадровой службы комбината?
3. В каком направлении следует совершенствовать действующую на комбинате практику управления персоналом?

Практическое занятие 5

Определите, вопросы, какого из трех следующих блоков адресованы: представителю высшего менеджмента, молодому специалисту-выпускнику, специалисту с опытом работы.

Помните, что, привлекая в компанию молодого специалиста, необходимо, прежде всего, исследовать его потенциал, у специалиста с опытом работы — конкретные навыки и достижения, у управленца — стиль руководства.

Блок 1

Почему, поступая в вуз, Вы выбрали специальность, которая указана в Вашем дипломе?

Какая дисциплина была самой любимой?

Как Вы проводили летние каникулы?

Каковы ближайшие и долгосрочные цели в области карьеры?

Что кроме обучения подготовило Вас к работе в этой области?

Каково Ваше представление о должности, на которую Вы претендуете?

Блок 2

Каким образом полученное образование способствовало карьере?
 Как проходит Ваш типичный рабочий день?
 Как Вы справлялись: с конкретными конфликтными ситуациями в коллективе; с работой в условиях жестких временных рамок?
 Каким образом данная должность будет способствовать Вашим планам карьерного, профессионального, личностного роста?
 Какую работу Вы считаете для себя идеальной?

Блок 3

Каково Ваше управленческое кредо?
 Какие наиболее значительные изменения Вы произвели в своей компании?
 Какое направление Вы хотите придать работе данного подразделения, если возглавите его?
 Какую цель Вы преследуете сменой работы в настоящее время? Что Вы делаете для того, чтобы завоевать уважение подчиненных?

**7.4. Применение балльной системы
 для проведения мероприятий текущего контроля**

Таблица 7.3

Применение балльной системы для проверки результатов обучения
 (очная форма обучения)

Номер темы	Формы текущего контроля студентов	Баллы по видам работ
1.1	Собеседование	10
1.2	Эссе	10
P.1	Контрольная точка 1	20
2.1	Собеседование	10
2.2	Эссе	10
2.3	Собеседование	10
P.2	Контрольная точка 2	30

Таблица 7.4

Применение балльной системы для проверки результатов обучения
 (заочная форма обучения)

Номер раздела/темы	Формы текущего контроля обучающихся	Баллы по видам работ, выполняемым студентами
Раздел 1,2	Контрольная работа	100

8. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ИНЫХ ИСТОЧНИКОВ

8.1. Основная учебная литература

1. Максимова Л. В. Управление персоналом: основы теории и деловой практик: учебное пособие - М.: Альфа-М: ИНФРА-М, 2009. - 256 с. URL: <http://znanium.com/bookread.php?book=178155>
2. Захаров Н. Л. Управление настроением персонала в организации: Учеб. пособие / - М.: ИНФРА-М, 2009. - 287 с. URL: <http://znanium.com/bookread.php?book=167516>
3. Рыжова В. В. Экономическое управление организацией: Учебное пособие / В.В. Рыжова, В.В. Петров. - М.: ИЦ РИОР: ИНФРА-М, 2012. - 248 с. URL: <http://znanium.com/bookread.php?book=236328>

8.2. Дополнительная учебная литература.

1. Бухалков М. И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учеб. пособие / М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2005. - 192 с. <http://www.znanium.com/bookread.php?book=97153>
2. Кибанов А. Я. Управление персоналом: Учебник / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская, Е.А. Митрофанова. - М.: РИОР, 2007. <http://www.znanium.com/bookread.php?book=124078>
3. Герчиков В. И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 282 с. <http://www.znanium.com/bookread.php?book=130798>
4. Невеев А. Б. Тренинг в организации: Учебное пособие - М.: НИЦ Инфра-М, 2012. - 256 с. URL: <http://znanium.com/bookread.php?book=319549>
5. Зайцева Т. В. Управление развитием человеческих ресурсов: Монография - М.: НИЦ Инфра-М, 2012. - 128 с. URL: <http://znanium.com/bookread.php?book=304426>

8.3. Иные источники

1. <http://obsheniedel.ru/> - сайт интернет-ресурсов для менеджеров и экономистов. На сайте представлена необходимая современному менеджеру и экономисту информация: новости управления, статьи по актуальным вопросам управленческой коммуникации и делопроизводства.
2. <http://psinovo.ru/> - сайт информационно-аналитического издания по психологии коммуникации. Рассматриваются психологические аспекты взаимоотношений и взаимодействий при реализации бизнес-процессов.

8.4. Периодические издания

1. http://psyjournals.ru/social_psy/2015/n2/index.shtml - научный журнал Социальная психология и общество
2. <http://mevriz.ru/annotations/> - Журнал «Менеджмент в России и за рубежом»
3. <http://psystudy.ru/index.php/about.html> - научный журнал Психологические исследования
4. <http://talkbusedst.ru/> - сайт информационно-аналитического электронного издания «Деловое общение». На сайте представлены все самые свежие новости из области деловых коммуникаций. Сайт дает возможность доступа к документам, касающимся взаимодействию в деловой среде.

9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

9.1. Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. <http://beta.fortune.com/global500/> (The Fortune Global 500)
2. <https://www.bloomberg.com>
3. <https://www.cia.gov/library/publications/resources> (The World Factbook)
4. <https://www.cia.gov/library/publications/resources> (World Leaders)
5. <http://www.imf.org> (World Economic Outlook Database)
6. <http://interbrand.com> (100 best global brands)
7. <https://ru.investing.com/>
8. <https://www.ft.com/ft500> (FT Global 500)
9. <http://www.kommersant.ru/apps/102663> (Рейтинг «Топ 100 российских менеджеров»)
10. <http://www.rbc.ru/>
11. <http://data.worldbank.org> (World Bank Open Data)

9.2. Технические средства и программное обеспечение

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том

числе отечественного производства

1. Microsoft Windows (лицензионное программное обеспечение)
2. Microsoft Office (лицензионное программное обеспечение)
3. Google Chrome (свободно распространяемое программное обеспечение)
4. Microsoft Visual Studio (лицензионное программное обеспечение)
5. Microsoft SQL Server Management Studio (лицензионное программное обеспечение)
6. Microsoft Visio (лицензионное программное обеспечение)
7. Notepad++ (свободно распространяемое программное обеспечение)
8. Антиплагиат. Вуз (лицензионное программное обеспечение)

9. Консультант+ (лицензионное программное обеспечение отечественного

производства)

10. 1С: Предприятие 8.3 (лицензионное программное обеспечение)

- мультимедийный проектор и экран; персональный компьютер с программным обеспечением: операционная система Windows 10; офисный пакет Microsoft Office 2019/2021, включающий программу подготовки и демонстрации презентаций Microsoft PowerPoint;

- учебная доска (маркерная).

9.3. Современные профессиональные базы данных и информационно-справочные системы

- Консультант+ (лицензионное программное обеспечение отечественного

производства);

- <http://www.garant.ru> (ресурсы открытого доступа);

- электронно-библиотечные системы: ЭБС «Университетская библиотека онлайн»; (URL: <https://www.biblio-online.ru/>).

- ЭБС Лань <https://e.lanbook.com>.

9.4. Материально-техническая база

Учебные аудитории для проведения:

занятий лекционного типа, обеспеченные наборами демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающих тематические иллюстрации, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации, помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Кабинеты и другие помещения:

Лингафонный кабинет;

Спортивный зал;

Фитнес-зал;

Зал тяжелой атлетики;