

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Сердитова Наталья Евгеньевна
Должность: проректор по образовательной деятельности
Дата подписания: 26.08.2025 11:38:52
Уникальный программный ключ:
6cb002877b2a1ea640fdebb0cc541e4e05322d13

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет»



Утверждаю:
Руководитель ООП
Чегринцова С.В.
«23» апреля 2025 г.

Рабочая программа дисциплины (модуля) (с аннотацией)

Кадровая политика и кадровое планирование

Направление подготовки

38.03.03 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Профиль подготовки

Управление трудовыми и социальными процессами в организации

Для студентов 4 курса очной формы обучения
4 курса очно-заочной формы обучения

Составитель: ст. преподаватель Д. Ю. Бородин

Тверь, 2025

I. Аннотация

1. Цель и задачи дисциплины (или модуля)

Целью освоения дисциплины (модуля) является: получение студентами базовых знаний в области кадровой политики и кадрового планирования организации в условиях рыночных отношений, наработка практических навыков разработки кадровой политики, совершенствования кадрового планирования организации и получение навыков основных расчетов в области кадрового планирования в учебных ситуациях.

Главным результатом изучения курса является получение теоретических знаний в области формирования кадровой политики современной организации и практических навыков кадрового планирования, обеспечивающих повышение эффективности производства, развитие творческой инициативы, за счет чего возможно создание и усиление конкурентных преимуществ организации (предприятия).

Задачами освоения дисциплины являются:

- овладение знаниями сущности, целей и принципов выработки кадровой политики и кадрового планирования,
- понимание места и взаимосвязи кадровой политики и кадрового планирования со стратегией управления предприятием, целью и задачами организации
- овладение знаниями способов развития творческой инициативы работников,
- приобретение умений строить стратегию развития персонала в соответствии со стратегией развития предприятия,
- овладение знаниями и навыками применения методов мотивации и стимулирования работников,
- овладение знаниями и навыками формирования структурных подразделений по управлению персоналом предприятия,
- овладение навыками плановой работы в области планирования численности различных категорий работников, производительности труда, планирования фонда заработной платы,
- овладением навыками разработки и принятия управленческих решений, обеспечивающих повышение эффективности деятельности организации.

3. Место дисциплины (или модуля) в структуре ООП

Дисциплина относится к части учебного плана, формируемой участниками образовательных отношений по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом профиль «Управление трудовыми и социальными процессами в организации».

В содержательно-методическом плане данная дисциплина связана с дисциплинами: «Основы теории управления», «Основы управления персоналом», «Управление персоналом организации», «Экономика и социология труда», «Управление социальным развитием персонала», и

позволяет более глубоко переосмыслить знания и развить навыки, полученные при освоении дисциплин профессионального цикла, а также для ряда элективных дисциплин.

Освоение дисциплины «Кадровая политика и кадровое планирование» в качестве предшествующей необходимо для преддипломной практики, а также для написания итоговой аттестационной работы по соответствующей тематике.

3. Объем дисциплины (или модуля): 5 зачетных единиц, 180 академических часов, в том числе:

для очной формы обучения:

контактная аудиторная работа: 68 часа, лекции 34 часа, практические занятия 34 часов, в том числе практическая подготовка – 4 часа.

самостоятельная работа: 85 часа, контроль: 27 часов.

для очно-заочной формы обучения: контактная аудиторная работа: 32 часа, лекции 16 часов, практические занятия 16, в том числе практическая подготовка 4 часа

самостоятельная работа: 121 час, контроль: 27 часов.

4. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Планируемые результаты освоения образовательной программы (формируемые компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине
<i>Указывается код и наименование компетенции</i>	<i>Приводятся индикаторы достижения компетенции в соответствии с учебным планом</i>
ПК-1 Способен выполнять анализ рынка труда	ПК -1.2 Собирает, анализирует и структурирует информацию о рынке труда и соотносит ее с потребностями организации
	ПК – 1.3 Идентифицирует источники поиска и привлечения кандидатов на вакантные рабочие места

5. Форма промежуточной аттестации и семестр прохождения – очная форма обучения - экзамен, 7 семестр.

Очно-заочная форма обучения – экзамен, В семестр

6. Язык преподавания: русский.

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

1.Для очной формы обучения

Учебная программа – наименование разделов и тем	Всего (час.)	Контактная работа (час.)				Контроль самостоятельной работы (в том числе курсовая работа)	Самостоятельная работа, в том числе Контроль (час.)
		всего	в т.ч. практическая подготовка	всего	в т.ч. практическая подготовка		
1. Государственная политика в сфере управления трудовыми ресурсами	15	4		2			9
2. Понятие, типы и структура кадровой политики	15	4		2			9
3. Формирование кадровой политики организации	15	2		4			9
4. Участие кадровой службы в разработке кадровой политики	15	2		4			9
5. Изменение кадровой политики организации	13	2		2	1		9
6. Кадровое планирование: сущность, цели, задачи	15	4		2			9
7. Стратегическое кадровое планирование	15	4		2			9

8.Тактическое кадровое планирование	13	2		2			9
9. Планирование численности и состава персонала организации	12	2		2			8
10. Кадровое планирование на основе моделей компетенций персонала	12	2		2	1		8
11. Планирование производительности труда и рабочего времени	14	2		4			8
12. Планирование кадровых процессов в организации	14	2		4	1		8
13. Социальное планирование в организации	12	2		2	1		8
ИТОГО	180	34		34	4		112

2. Для очно-заочной формы обучения

Учебная программа – наименование разделов и тем	Всего (час.)	Контактная работа (час.)				Самостоятельная работа, в том числе Контроль (час.)	
		Лекции		Практические занятия			Контроль самостоятельной работы (в том числе курсовая работа)
		всего	в т.ч. практическая подготовка	всего	в т.ч. практическая подготовка		
1. Государственная политика в сфере управления трудовыми ресурсами	12	1		1		10	
2. Понятие, типы и структура кадровой политики	12	1		1		10	

3. Формирование кадровой политики организации	12	1		1			10
4. Участие кадровой службы в разработке кадровой политики	12	1		1			10
5. Изменение кадровой политики организации	19	2		2	1		15
6. Кадровое планирование: сущность, цели, задачи	12	1		1			10
7. Стратегическое кадровое планирование	12	1		1			10
8.Тактическое кадровое планирование	12	1		1			10
9. Планирование численности и состава персонала организации	12	1		1			10
10. Кадровое планирование на основе моделей компетенций персонала	15	1		1	1		13
11. Планирование производительности труда и рабочего времени	12	1		1			10
12. Планирование кадровых процессов в организации	19	2		2	1		15
13. Социальное планирование в организации	19	2		2	1		15
ИТОГО	180	16		16	4		148

Содержание разделов и тем по дисциплине
Тема 1. Государственная политика в сфере управления трудовыми ресурсами

Направления политики государства в сфере управления трудовыми ресурсами. Государственная демографическая политика. Государственная политика в области профессиональной подготовки трудовых ресурсов.

Государственная политика на рынке труда и в области занятости населения. Государственная миграционная политика. Государственная политика в социально-трудовой сфере.

Тема 2. Понятие, типы и структура кадровой политики

Понятие кадровой политики. Типы кадровой политики. Структура кадровой политики.

Характеристика важнейших принципов кадровой политики организации.

Факторы, влияющие на кадровую политику. Кадровая политика и кадровые стратегии.

Тема 3 . Формирование кадровой политики организации

Определение целей, задач, принципов, приоритетов кадровой политики.

Анализ кадрового состава организации.

Оформление кадровой политики. Реализация кадровой политики.

Тема 4. Участие кадровой службы в разработке кадровой политики

Современные требования к руководителю кадровой службы, необходимые для участия в разработке кадровой политики и кадровой стратегии.

Кадровая служба как основной методический и координирующий центр организации в разработке кадровой политики.

Структура и содержания положения о кадровой политике.

Тема 5. Изменение кадровой политики организации

Основные проблемы разработки и реализации кадровой политики в современных организациях.

Организация преодоления сопротивления изменениям кадровой политики со стороны руководителей и сотрудников организации.

Тема 6. Кадровое планирование: сущность, цели, задачи

Сущность и место кадрового планирования в системе управления персоналом организации. Цели и задачи кадрового планирования в организации. Содержание и уровни кадрового планирования, требования к кадровому планированию.

Основные показатели, используемые в анализе и планировании деятельности персонала организации. Общеэкономические, кадровые показатели. Показатели расходов на персонал. Показатели условий труда. Порядок планирования фондов оплаты труда персонала организации.

Основные этапы в развитии кадрового планирования. Кадровое планирование в системе внутрифирменного планирования и контроллинга. Кадровое планирование как функция управления человеческими ресурсами.

Объекты и субъекты кадрового планирования. Прогнозирование и его роль в кадровом планировании. Стратегическое, тактическое и оперативное планирование персонала, их формы и особенности.

Тема 7. Стратегическое кадровое планирование

Кадровое планирование и его роль в системе стратегического планирования организации. Взаимосвязь кадровой политики и стратегии управления персоналом.

Вертикальная и горизонтальная интеграция в стратегическом планировании персонала.

Стратегический анализ внешней и внутренней среды организации. SWOT-анализ. COPS-анализ. PEST-анализ.

Порядок разработки кадровой политики и кадровой стратегии. Механизм реализации кадровой политики организации.

Тема 8. Тактическое кадровое планирование

Принципы и формы тактического планирования. Планирование потребности в персонале. Планирование производительности труда и рабочего времени.

Планирование формирования, развития и использования персонала. Планирование компетенций. Информационное и нормативно-методическое обеспечение планирования в области труда и управления персоналом.

Основные стадии тактического кадрового планирования. Методы кадрового планирования в организации.

Тема 9. Планирование численности и состава персонала организации

Цели и задачи планирования численности и профессионально-квалификационной структуры персонала. Факторы, влияющие на изменение численности и профессионально-квалификационной структуры персонала. Методология планирования потребности в персонале. Информационное обеспечение планирования персонала.

Методы планирования численности и структуры персонала. Нормативный метод. Метод экспертных оценок. Экономико-математические методы планирования. Балансовый метод.

Планирование численности основных и вспомогательных рабочих, управленческого персонала.

Планирование дополнительной потребности в персонале. Планирование высвобождения персонала.

Тема 10. Кадровое планирование на основе моделей компетенций персонала

Анализ и описание работы и их значение в современном кадровом планировании. Методы профессиографии.

Компетентностный подход в кадровом планировании. Управление по компетенциям. Модель компетенций. Карта компетенций и ее структура.

Личностная спецификация. Профессиограмма. Описание должности. Использование результатов анализа и описания работы в практике кадрового планирования.

Сущность, структура и применение профессиональных стандартов в кадровом планировании.

Тема 11. Планирование производительности труда и рабочего времени

Цели планирования производительности труда. Связь планирования производительности труда с другими сферами внутриорганизационного планирования.

Факторы, влияющие на уровень производительности труда.

Методы планирования производительности труда: метод прямого счета, факторный метод, метод укрупненного планирования роста производительности труда.

Планирование использования рабочего времени. Потери рабочего времени и их причины. Календарный, номинальный и полезный фонды рабочего времени, их использование в кадровом планировании. Режим рабочего времени. Плановый баланс рабочего времени и методика его расчета.

Влияние использования рабочего времени на численность работников и производительность их труда.

Тема 12. Планирование кадровых процессов в организации

Нормативно-методическое и информационное обеспечение планирования кадровых процессов.

Связь планирования кадровых процессов с кадровой политикой. Программно-целевое планирование кадровых процессов.

Планирование привлечения, отбора и адаптации персонала.

Планирование обучения и деловой карьеры персонала.

Планирование деловой оценки персонала.

Планирование затрат на персонал.

Оперативный план работы с персоналом и его разработка. Взаимосвязь оперативных планов по кадровым процессам.

Тема 13. Социальное планирование в организации

Цели и принципы социального планирования. Основные этапы социального планирования в организации.

Планирование улучшения условий и охраны труда.

Планирование компенсаций. Планирование затрат на развитие персонала. Разработка программы социального развития организации.

III. Образовательные технологии

Учебная программа – наименование разделов и тем <i>(в строгом соответствии с разделом II РПД)</i>	Вид занятия	Образовательные технологии
1. Государственная политика в сфере управления трудовыми ресурсами	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Информационные (цифровые) Метод кейс-технологий Методы группового решения творческих задач
2. Понятие, типы и структура кадровой политики	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Информационные (цифровые) технологии Технология критического мышления
3. Формирование кадровой политики организации	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Информационные (цифровые) технологии Технология критического мышления
4. Участие кадровой службы в разработке кадровой политики	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Информационные (цифровые) технологии Технологии развития критического мышления
5. Изменение кадровой политики организации	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация

	Практическое занятие	Информационные (цифровые) технологии Технологии развития критического мышления Методы группового решения творческих задач Кейс-технологии
6. Кадровое планирование: сущность, цели, задачи	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Технология критического мышления Метод контрольных вопросов Дискуссионные технологии
7. Стратегическое кадровое планирование	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Технологии проблемного обучения Проектные технологии Информационные (цифровые) технологии
8.Тактическое кадровое планирование	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Технология критического мышления Методы группового решения творческих задач, мозговой штурм
9. Планирование численности и состава персонала организации	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Кейс-технология Технология критического мышления
10. Кадровое планирование на основе моделей компетенций персонала	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Технологии проблемного обучения Метод группового решения творческих задач

11. Планирование производительности труда и рабочего времени	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Кейс-технология Технология критического мышления
12. Планирование кадровых процессов в организации	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Информационные (цифровые) технологии Метод группового решения творческих задач Тестирование
13. Социальное планирование в организации	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Технология критического мышления Метод группового решения творческих задач Дискуссионные технологии

Тема 1. Государственная политика в сфере управления трудовыми ресурсами

Контрольные вопросы:

- 1) Охарактеризуйте основные направления политики государства в сфере управления трудовыми ресурсами
- 2) Проанализируйте государственную демографическую политику
- 3) Проанализируйте государственную политику в области профессиональной подготовки трудовых ресурсов
- 4) Проанализируйте государственную политику на рынке труда и в области занятости населения
- 5) Проанализируйте государственную миграционную политику.
- 6) Проанализируйте государственную политику в социально-трудовой сфере.

Практические задания:

Проанализируйте фрагмент совещания в Правительстве Российской Федерации. Какие меры были приняты Правительством для смягчения последствий пандемии Covid-19 в сфере трудовых отношений?

Кейс 1.

Стенограмма совещания Правительства Российской Федерации «О ситуации на рынке труда» 29.06.2020 года

Председатель Правительства Российской Федерации М. В. Мишустин:

Сегодня мы обсудим, как складывается ситуация в стране с занятостью и какие меры необходимо принять, чтобы выполнить поручение Президента о полном восстановлении рынка труда уже в следующем году. Об этом он говорил в своём обращении на прошлой неделе.

Наша первоочередная задача – борьба с безработицей. С 1 апреля число людей, которые были официально зарегистрированы в органах службы занятости как безработные, выросло более чем в 3,5 раза. Но, судя по данным Министерства труда, резкого, взрывного роста безработицы удалось избежать.

Правительство приняло целый комплекс решений, чтобы поддержать и людей, которые потеряли работу, и тех, кто сейчас под угрозой увольнения. Прежде всего увеличен размер пособия по безработице – и минимальный, и максимальный. Расширен круг лиц, которые имеют право на получение таких пособий. Граждане, которые потеряли работу и обратились в службу занятости с 1 марта текущего года, получают пособие по верхней планке – 12 130 рублей.

Введены выплаты в размере 3000 рублей в месяц на детей для тех родителей или опекунов, которые остались без работы. Вдвое повышен минимальный размер пособия по уходу за ребёнком, которое получают именно неработающие родители. Для них мы также упростили порядок оформления федеральных выплат на детей, освободили от сбора лишних бумажек и справок.

Мы также сделали ряд шагов, чтобы простимулировать работодателей к сохранению рабочих мест, в том числе принимая меры по поддержке малого и среднего бизнеса. Назову некоторые из них. Например, снижение размера страховых взносов с 30 до 15%. Или введение прямых безвозмездных субсидий на выплату зарплат на каждого из сотрудников, занятых в субъектах МСП, в размере МРОТ.

Кроме того, предприятиям пострадавших отраслей, а также социально ориентированным НКО предоставляются льготные кредиты по ставке 2%. Такую поддержку от государства они получают при условии максимального сохранения занятости. Предприятиям, которые сохраняют не менее 90% сотрудников, кредит будет списан вместе с процентами.

Чтобы помочь людям с трудоустройством, но при этом защитить их здоровье, мы перевели в дистанционный режим службы занятости. До конца года безработные могут регистрироваться на бирже труда через портал «Работа в России». Онлайн можно оформить пособие по безработице, получить помощь в поиске новой работы или направление на переобучение.

Необходимо было так настроить систему трудовых отношений, чтобы соблюсти баланс между защитой прав работников и интересами работодателей. Помочь всем участникам рынка с минимальными потерями пройти непростой период распространения коронавирусной инфекции.

Сейчас в регионах поэтапно снимаются ограничения в целом ряде отраслей, торговле, промышленности. Крайне важно сохранять постоянный контроль за ситуацией, а если потребуется – оперативно реагировать, чтобы не оставить людей без поддержки, будь то наёмные работники или предприниматели.

Именно поэтому к участию в сегодняшнем совещании мы пригласили глав регионов. Уважаемые коллеги, жду от вас чёткой оценки ситуации и конкретных предложений.

Чтобы реально улучшить положение дел с занятостью, предстоит активнее применять новые методы в сфере трудоустройства. Имею в виду, в частности, поддержку удалённой формы занятости. Сейчас число тех, кто работает в удалённом режиме, превышает 2 миллиона человек. То есть с 1 апреля выросло почти в 30 раз. Эта форма стала удобной для многих категорий работников, в том числе тех, у кого есть ограничения по здоровью, или родителей с маленькими детьми. Она также является перспективной формой занятости для таких сфер, как информационные технологии и ряд программ среднего и высшего образования. Важно, чтобы права людей, которые заняты в удалённом режиме, были защищены в соответствии с законом.

Ещё одна тема, которой необходимо уделить внимание, – это работа для молодёжи, выпускников вузов и организаций среднего профессионального образования. В прошедшую субботу, в День молодёжи, для российских школьников и студентов прошёл выпускной вечер. Хочу поздравить всех, кто получил аттестаты и дипломы и кто готовится начать новый этап своей жизни – взрослой и самостоятельной.

По предварительным оценкам, на рынок труда уже вышли или в самом ближайшем времени выходят более 1,5 миллиона выпускников высших и средних учебных заведений. Им и в более благоприятной ситуации непросто трудоустроиться, ведь работодатели больше ценят опыт и профессиональные навыки, чем свежий диплом. А сейчас конкуренция на рынке труда стала ещё более жёсткой. Надо нам подумать, чем мы должны помочь молодым ребятам, чтобы они смогли самореализоваться и успешно применить полученные ими знания.

Министр труда и социальной защиты А. О. Котяков: Уважаемый Михаил Владимирович, уважаемые коллеги! Снятие ограничительных мер и снижение заболеваемости оказало позитивное влияние на рынок труда, но общая ситуация в сфере занятости пока остаётся напряжённой.

По Вашему поручению, Михаил Владимирович, с самого начала пандемии мы ведём мониторинг рынка труда в цифровом формате. Уже на следующий день после приёма или увольнения сотрудника эти данные отражаются на портале «Работа в России». Согласно поступившим сведениям, с конца марта на сегодняшний день уволено в России 3 миллиона 718 тысяч наших граждан, а принято на работу 3 миллиона 36 тысяч граждан, разница 682 тысячи человек. В последние недели наём сотрудников активизировался, сейчас принимают на работу почти по 300 тысяч человек еженедельно. Для

тех, кто потерял работу с 9 апреля, была существенно упрощена процедура регистрации в качестве безработного. Теперь наши граждане получили возможность делать это в удобном формате, дистанционно на портале «Работа в России».

В июне рост регистрируемой безработицы замедлился более чем на треть. Сейчас на учёт в качестве безработных встают в среднем по 140 тысяч человек в неделю, а в середине апреля – в мае регистрировалось в центрах занятости по 220–250 тысяч еженедельно. Анализ структуры безработицы показал: 51% зарегистрированных безработных – это граждане в возрасте от 25 до 40 лет, 32% – это лица в возрасте от 40 до 55 лет, чуть больше 12% – это молодые люди до 25 лет, менее 5% – это самая малочисленная группа из официально зарегистрированных безработных, это граждане старше 55 лет.

По профессиональной принадлежности больше всего среди безработных граждан специалистов торговли и бытового обслуживания – таких граждан свыше 300 тысяч человек. Далее – специалисты по административной и обеспечивающей работе, их более 220 тысяч. Третье место занимают специалисты транспортной отрасли – свыше 160 тысяч человек, и ещё 155 тысяч безработных не имеют квалификации. На эти профессиональные группы приходится треть всех официально зарегистрированных безработных граждан. Меньше всего безработных, которые ранее были заняты в таких сферах, как логистика, консалтинг, химическая и топливная промышленность, а также металлургия. На всю численность этих граждан приходится менее 5% от числа безработных.

В региональном разрезе наибольшая доля зарегистрированных безработных граждан наблюдается в республиках Чечня, Тыва и Ингушетия. Самая благоприятная обстановка в сфере занятости на Сахалине, в Липецкой и Тамбовской областях.

47% зарегистрированных безработных не работали длительное время или не работали по найму никогда, 33% – это те, кто потеряли работу до пандемии, и 25% потеряли работу в период пандемии.

Минтруд и Роструд уже провели достаточно большую работу с социальными партнёрами, чтобы портал «Работа в России» представлял как можно больше вариантов трудоустройства тем, кто потерял работу. Сегодня это самая массовая база вакансий в стране. На «Работе в России» зарегистрировано порядка 1 млн 200 тыс. свободных рабочих мест. И отмечу, что предоставление сведений о вакансиях, а также поиски своего места работы и для работодателей, и для работников являются бесплатными.

Анализ имеющихся на рынке труда вакансий показывает: больше всего позиций открыто в производственном секторе. На сегодняшний день на портале «Работа в России» 406 тыс. вакансий из этой отрасли, а количество соискателей в этой сфере составляет 140 тысяч человек. Вторая по численности вакансии – это отрасль строительства. Почти 150 тыс. вакансий, на которые претендуют порядка 120 тысяч безработных граждан, желающих трудоустроиться в этой сфере. Третья по численности вакансий область – это здравоохранение. В этой отрасли открыты вакансии для 110 тысяч граждан,

но общее число соискателей составляет на сегодняшний день 99 тысяч человек. Замещение в этом секторе происходит достаточно активно. Сейчас есть рабочие места и в сферах, где ранее активно происходило высвобождение. Это транспортная сфера – 77 тыс. вакансий. Торговля и бытовое обслуживание – 57 тыс. свободных рабочих мест.

Сопоставление структуры безработицы и имеющихся вакансий выявляет определённые тренды и проблемы. Во-первых, мы здесь видим разницу в зарплатных ожиданиях и рыночном предложении. Особенно в производстве и строительстве работодатели предлагают на 15–25% меньше, чем хотели бы получать работники. Второе – запрос со стороны безработных граждан на создание собственного дела. И здесь нам необходимо активизировать сотрудничество центров занятости с институтом развития малого и среднего предпринимательства.

И третье – это несоответствие навыков безработных граждан востребованным работодателями компетенциям.

Для того чтобы помочь оставшимся без работы гражданам трудоустроиться, совместно с коллегами из образовательного блока в июле будет дан старт программе по организации обучения безработных и работников, находящихся под риском увольнения. Образовательные программы пройдут экспертизу работодателей. Курсы будут размещены на онлайн-витрине портала «Работа в России», который сейчас дорабатывается. И граждане смогут получить те навыки, которые действительно востребованы организациями.

Для повышения эффективности трудоустройства молодых специалистов создаётся цифровая витрина стажировок и практик на базе портала «Работа в России». Сервис объединит работодателей, готовых организовать практику, и учащихся, что позволит учащимся выбрать стажировку и оформить отношения с работодателями в электронном виде на данном портале. Дополнительно для помощи гражданам, которые оказались под риском увольнения, будут организованы общественные работы или временная занятость. Предприятиям будут компенсироваться части затрат на оплату труда.

У меня всё по обзору рынка труда, Михаил Владимирович.

М.Мишустин: Спасибо, Антон Олегович.

Я хотел бы задать Вам вопрос. Какие ещё процессы в рамках данной работы можно для граждан упростить путём перевода в цифровую форму? Здесь особенно важно посмотреть такие технологии при внедрении гибких форм занятости. Мы с Вами это часто обсуждаем. Что, на Ваш взгляд, является самым важным?

А.Котяков: Михаил Владимирович, в первую очередь нам необходимо продлить режим, возможность удалённой подачи заявлений в центры занятости для наших граждан, сделать его на постоянной основе. Пока он ограничен текущим годом. Мы планируем в законодательстве закрепить такую возможность для наших граждан и за горизонтом 31 декабря 2020 года.

Второе. Мы на сегодняшний день имеем достаточно серьёзную базу данных по вакансиям и вообще по востребованности со стороны работодателей в поиске работников. При этом нам надо сервис портала «Работа в России» сделать максимально удобным для граждан, чтобы они могли в оперативном режиме найти для себя рабочее место, и сформировать весь необходимый им объём вакансий по соответствующей специальности.

Третье. На сегодняшний день работа центров занятости построена по территориальному принципу. Чтобы обеспечить рынок труда соответствующими вакансиями, нам необходимо внедрять новые стандарты работы центров занятости – по принципу экстерриториальности. Чтобы мы могли предоставлять работнику соответствующего субъекта возможные вакансии и в других субъектах Российской Федерации в случае его готовности переехать для новой работы. Также принцип экстерриториальности будет широко востребован и с учётом режима удалённой занятости, который найдёт своё отражение в новой редакции Трудового кодекса.

Дан старт эксперименту по электронному кадровому документообороту. Мы эту программу – эксперимент – планируем завершить до конца года. Начиная со следующего года все работодатели и работники смогут в цифровом формате формировать все документы, относящиеся к трудовым правоотношениям.

М.Мишустин: Антон Олегович, спасибо. Я хочу обратить внимание Ваше и коллег, которые присутствуют, на то, что современные формы, связанные с цифровизацией, позволяют очень эффективно построить эту работу. Это и специальные интерфейсы, или API-приложения. Многие цифровые платформы сейчас такие приложения используют, которые в зависимости от района, региона или от профессии человека дают ему возможность найти работу очень быстро. Это (мы также обсуждали с Вами) делают самозанятые на сегодняшний день, которые регистрируются соответствующим образом, им доступна информация обо всех компаниях, банках, предлагающих как свои услуги, так и новые формы работы.

Я бы здесь считал важным попросить Вас вместе с коллегами из Министерства цифрового развития представить предложения о расширении использования информационно-коммуникационных технологий при гибких формах занятости и, в частности, проработать вопросы таких новых форм.

Антон Олегович, Вы над этим работаете, но мне кажется, это было бы очень эффективно в плане того, какие у нас возможности открылись, поскольку эти формы именно в последнее время очень сильно развились. И мне приятно, когда люди благодарят нас за такую новую форму, когда не нужно ничего писать, никуда ходить, а просто посредством информационно-коммуникационных технологий быстро получить всю информацию.

Прошу Вас такое поручение принять и доложить об исполнении в ближайшее время.

Правительством также приняты меры по поддержке субъектов предпринимательской деятельности в целях сохранения занятости.

Тема 2. Понятие, типы и структура кадровой политики

Контрольные вопросы:

- 1) Что такое «кадровая политика»?
- 2) Какие виды кадровой политики выделяют в научной литературе?
- 3) Охарактеризуйте структуру кадровой политики.
- 4) Охарактеризуйте ключевые принципы кадровой политики организации
- 5) Какие факторы оказывают влияние на формирование кадровой политики?
- 6) Как соотносятся кадровая политика и кадровая стратегия организации?

Практические задания:

Кейс 2

Разработка кадровой политики предприятия

В соответствии с изложенными ниже рекомендациями по разработке кадровой политики предприятия проанализируйте корректность и полноту положений кадровой политики в последующих примерах и предложите необходимые изменения и дополнения.

Методические рекомендации по разработке кадровой политики предприятия¹

1. Настоящие Методические рекомендации по разработке кадровой политики предприятия не носят универсального характера и содержат разработанные с учетом реально складывающейся ситуации в сфере занятости возможные решения по управлению кадровым составом работников (персоналом) предприятия в ходе их реформирования.

2. Понятие «управление персоналом» имеет два основных аспекта: функциональный и организационный.

В функциональном отношении под управлением персоналом подразумеваются следующие важнейшие элементы:

- определение общей стратегии;
- планирование потребности предприятия в персонале с учетом существующего кадрового состава;
- привлечение, отбор и оценка персонала;
- повышение квалификации персонала и его переподготовка;
- система продвижения по службе (управление карьерой);
- высвобождение персонала;
- построение и организация работ, в том числе определение рабочих мест, функциональных и технологических связей между ними, содержания и последовательности выполнения работ, условий труда;
- политика заработной платы и социальных услуг;
- управление затратами на персонал.

3. В организационном отношении управление персоналом

¹ Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. 3-е изд., Изм. И доп. М.: НОРМА, 2003.- 988 с.

охватывает всех работников и все структурные подразделения на предприятии, которые несут ответственность за работу с персоналом.

4. При формировании стратегии управления персоналом на предприятии рекомендуется учитывать положения принятой его руководством стратегии деятельности предприятия, что предполагает:

определение целей управления персоналом, т. е. при принятии решений в сфере управления персоналом должны быть учтены как экономические аспекты (принятая стратегия управления персоналом), так и потребности и интересы работников (достойная оплата труда, удовлетворительные условия труда, возможности развития и реализации способностей работников и т. п.);

формирование идеологии и принципов кадровой работы. т. е. идеология кадровой работы должна быть отражена в виде документа и реализовываться в повседневной работе всеми руководителями структурных подразделений предприятия, начиная с руководителя предприятия. Этот документ должен представлять собой набор этических, не подлежащих нарушению норм в работе с кадрами предприятия. По мере развития предприятия и изменения внешних условия идеология кадровой работы предприятия может уточняться;

определение условий для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов на предприятии. Обеспечение экономической эффективности в области управления персоналом означает использование персонала для достижения целей предпринимательской деятельности предприятия (например, увеличение объемов производства) при ограниченности соответствующих предприятию трудовых ресурсов. Социальная эффективность обеспечивается реализацией системы мер, направленных на удовлетворение социально-экономических ожиданий, потребностей и интересов работников предприятия.

5. При планировании потребности предприятия в персонале рекомендуется осуществить следующие мероприятия:

определить факторы, влияющие на потребность в персонале (стратегия развития предприятия, количество производимой продукции, применяемые технологии, динамика рабочих мест и т. д.). При этом выделяются следующие категории персонала: рабочие (в том числе квалифицированные рабочие основных профессий и вспомогательные), служащие (включая руководителей различных уровней), технический персонал;

провести анализ наличия необходимого предприятию персонала;

определить качественную потребность в персонале (выявление профессионально-квалификационных требований и анализ способностей работников, необходимых для выполнения производственной программы):

определить количественную потребность в персонале (прогноз общей потребности в персонале, оценка движения персонала).

6. Для привлечения, отбора и оценки необходимых предприятию кадров целесообразно осуществить следующие мероприятия:

оптимизировать соотношение внутреннего (перемещения внутри предприятия) и внешнего (прием новых сотрудников) привлечения персонала;

разработать критерии отбора персонала;

распределить новых работников по рабочим местам.

7. Для организации работ по руководству персоналом рекомендуется.

определить содержание работ на каждом рабочем месте;

стремиться к созданию более благоприятных условий труда;

определить принципы и четкую систему оплаты труда;

проводить оперативный контроль за работой персонала;

осуществлять краткосрочное планирование профессионально-квалификационного развития персонала.

8. В целях повышения квалификации персонала и его переподготовки рекомендуется осуществлять:

планирование мер по обеспечению уровня квалификации работников, соответствующего их личным возможностям и производственной необходимости;

выбор формы обучения работников при повышении квалификации (с помощью работников структурного подразделения предприятия, отвечающего за работу с кадрами, или в соответствующем образовательном заведении, организованное и неорганизованное, с отрывом или без отрыва от производства и т. д.)

работу по организации повышения квалификации и переподготовки персонала на предприятии;

планирование карьеры и других форм развития и реализации способностей работников;

определение принципов, форм и сроков аттестации кадров.

9. При внедрении систем стимулирования персонала и рационализации затрат на персонал на предприятии рекомендуется реализовать следующие меры:

планирование затрат на персонал;

разработка и внедрение систем заработной платы на предприятии;

определение особенностей оплаты труда отдельных категорий работников, занятых на предприятии.

10. В целях эффективного и рационального решения вопросов, связанных с высвобождением персонала, необходимо осуществить:

анализ причин высвобождения персонала;

выбор вариантов высвобождения персонала;

обеспечение социальных гарантий увольняемым работникам предприятия.

11. Реформа предприятия предполагает, наряду с достижением других целей, эффективное распределение и использование занятых на

предприятию работников, то есть рационализацию их численности. При этом рекомендуется определить максимально допустимую численность работников на предприятии, при которой может быть обеспечено выполнение принятой стратегии развития предприятия, и фактический избыток (дефицит) численности работников к моменту начала реализации данной стратегии.

12. В случае если на предприятии выявлена избыточная численность занятых, то в процессе реформирования предприятия рекомендуется осуществить следующие мероприятия:

а) провести социологический опрос (анкетирование) работников предприятия в целях выявления их намерений и вероятного поведения на рынке труда, возможных вариантов их поведения при невозможности реализации этих намерений, а также оценки изменения доходов семьи работника в случае его возможного увольнения с предприятия;

б) обобщить результаты социологического опроса в целях определения количественного состава различающихся по намерениям групп работников, которые не смогут быть задействованы на предприятии при осуществлении выбранной стратегии его развития.

Целесообразно выделить укрупненные группы работников, имеющих следующие намерения:

сохранять трудовые отношения и получать основные доходы на предприятии;

сохранять трудовые отношения и в случаях нарушения сроков выплаты заработной платы, определенных действующим законодательством, коллективными и/или индивидуальными трудовыми договорами;

найти новое место работы по своей прежней специальности;

пройти профессиональную подготовку и найти новое место работы на данном предприятии или на другом предприятии (в том числе с переездом на новое место жительства);

уйти на пенсию (для категорий работников, имеющих право на пенсионное обеспечение в соответствии с действующим законодательством);

какие-либо иные (указать);

в) проанализировать причины невозможности обеспечения рабочим местом конкретных работников с последующей группировкой этих причин (в их числе могут быть выделены, например, недостаточный платежеспособный спрос на продукцию (услуги) предприятия; меры по рационализации использования трудовых ресурсов на предприятии; несоответствие между профессионально-квалификационными и возрастными характеристиками работника и требованиями, предъявляемыми к претенденту на вакантное рабочее место, и т. п.);

г) определить потребности в финансовых ресурсах, необходимых для обеспечения гарантий и компенсаций работникам, которые не могут быть задействованы на реформируемом предприятии. При этом

целесообразно указать источники финансирования мероприятий, связанных с высвобождением работников, и определить возможности их использования.

В случае дефицита финансовых средств при принятии решения о высвобождении работников с реформируемого предприятия рекомендуется определить порядок распределения этих средств с применением двух основных критериев. Использование первого критерия - уровня социальной напряженности в регионе - предполагает количественное определение категорий работников, высвобождение которых с реформируемого предприятия вызовет наибольший рост социальной напряженности в регионе. Использование второго критерия - уровень душевых доходов в семье работника - позволяет выявить те семьи работников, высвобождение членов которых с реформируемого предприятия резко снизит душевые доходы (например, ниже уровня бедности, некоторой величины прожиточного минимума и т. п.). Имеющиеся ограниченные финансовые ресурсы в приоритетном порядке направляются на реализацию намерений категорий работников, выделенных на основе данных критериев.

13. В случае если на предприятии имеется дефицит численности работников, необходимых для осуществления принятой стратегии развития предприятия, то рекомендуется в процессе реформирования решить вопросы, связанные с повышением привлекательности рабочих мест на предприятии (за счет повышения заработной платы, организации системы профессиональной подготовки и т. д.). При этом следует иметь в виду, что отвлечение ресурсов на повышение конкурентоспособности будет меньше в трудоизбыточных (депрессивных) районах и больше - в трудонедостаточных районах (районах экономического роста).

14. В обоих случаях (как при избыточности, так и при недостаточности трудовых ресурсов для реализации принятой стратегии развития предприятия) разрабатывается стратегия управления персоналом предприятия при его реформировании, исходя из необходимости обеспечения рационального использования трудовых ресурсов. В целях финансового обеспечения разработанной стратегии она согласовывается с органами местного самоуправления, органами государственной службы занятости и другими структурами, которые будут финансировать ее реализацию.

Пример 1

Положение о кадровой политике компании²

Суть кадровой политики заключается в обеспечении компании квалифицированным персоналом для реализации миссии организации.

Основные цели кадровой политики:

1. Формирование во всех службах и подразделениях

² Мурманское морское пароходство: Кадровая политика [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://company.msco.ru/manpower_and_social_policy/Index.shtml/. Дата доступа: 24.08.2012.

квалифицированного и лояльного кадрового состава, стремящегося работать эффективно и качественно для достижения целей компании и каждого работника.

2. Обеспечение равных возможностей профессиональной и личностной самореализации каждому работнику, соблюдение принципов справедливости и социальной защищённости.

3. Сопровождение трудовой деятельности работников в компании в строгом соответствии с Трудовым кодексом РФ, государственными нормативными правовыми актами, правилами внутреннего трудового распорядка, инструкциями, коллективным договором.

4. Развитие профессионального и личностного потенциала работников компании в соответствии с их интересами и интересами компании.

5. Использование объективных методов оценки персонала, обеспечивающих максимальную объективность и стимулирующих развитие и повышение квалификации сотрудников.

6. Анализ эффективности организационно-штатной структуры в целях ее оптимизации.

Задачи кадровой политики ежегодно корректируются в соответствии с изменениями:

во внешней среде: в области конкуренции, требований трудового законодательства, ситуации на рынке труда;

во внутренней среде: требования хозяйственной деятельности, стратегия развития и финансовые возможности компании, определяемый ей допустимый уровень издержек на управление персоналом, количественные и качественные характеристики имеющегося персонала, необходимая направленность их изменения в перспективе;

Кадровая политика строится на следующих принципах:

плановости и комплексности;

оперативности, эффективности;

гибкости системы управления;

равных возможностей;

справедливого вознаграждения за труд;

социальной защищенности;

корпоративности;

открытости;

информированности;

обеспечение обратной связи: компания - работник - компания.

Главным объектом кадровой политики компании являются кадры.

Приоритетом кадровой политики компании является сохранение и приумножение человеческого капитала, обеспечение высокого уровня профессионализма, соответствующего современным стандартам, на основе преемственности и развития профессиональных, деловых, личностных знаний, умений и навыков.

Компания предъявляет персоналу следующие требования:

1. Профессионализм, который обеспечивает решение комплексных задач, планомерную и динамичную работу, освоение новых технологий.

2. Обязательность, которая предполагает высокую ответственность за качество исполнения работ и сохранность имущества компании, а также дисциплинированность в соблюдении норм, правил и сроков исполнения заданий.

3. Порядочность и лояльность, которые отражают единство целей компании и работника; обеспечивают принятия решений, способствующих стабильному развитию организации.

Работники, соответствующие предъявляемым требованиям, являются приоритетным направлением работы кадровой службы по повышению профессионального, делового, личностного уровня и достойного материального вознаграждения.

Структура кадровой политики представляет собой ряд взаимосвязанных процессов:

планирование количественной и качественной потребности в кадрах в соответствии с перспективными планами компании через кадровую статистику и аналитику, социологические исследования и обработку статистических данных;

поиск, профессиональный и психофизиологический отбор высококвалифицированных и опытных специалистов для работы в компании;

сопровождение приема и эффективной адресной адаптации вновь принятых работников;

сопровождение дисциплинарных отношений с работниками компании;

оценка и аттестация персонала;

эффективная расстановка, планирование и управление карьерным ростом персонала, включая формирование резерва для выдвижения на вышестоящие должности;

непрерывное, профессиональное обучение и повышение квалификации персонала компании;

адресная работа с увольняемыми и сокращаемыми работниками;

привлечение и закрепление молодых специалистов, выпускников учебных заведений, формирование из вновь принятых работников высококлассных профессионалов, владеющих спецификой деятельности и преданных интересам компании.

Пример 2

Основные положения кадровой политики компании «Ракурс»³

Общие положения

Кадровая политика - это целостная долгосрочная стратегия

³ Соломанидина Т. О. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах: учеб., метод. материалы. М.: ИНФРА-М, 2007. – 395 с.

управления персоналом, основная цель которой заключается в полном и своевременном удовлетворении потребностей компании в трудовых ресурсах необходимого качества и количества.

Основные задачи кадровой политики на следующий год

оптимизация и стабилизация кадрового состава ключевых структурных подразделений компании;

создание эффективной системы мотивации труда работников компании;

укрепление исполнительности, ответственности работников за выполнение обязанностей, укрепление трудовой и производственной дисциплины;

создание и развитие системы обучения и повышения квалификации руководителей и специалистов;

формирование и укрепление деловой корпоративной культуры компании.

Реализация кадровой политики, методы и способы решения кадровых задач. Оптимизация кадрового состава компании

Это осуществление ротаций работников как внутренних, т. е. должностные перемещения работников внутри компании, так и внешних, т. е. увольнение работников, не соответствующих по своим качествам и профессиональным компетенциям требованиям, предъявляемым к работнику определенной должностью.

Оценка профессионального уровня и качества выполнения функциональных обязанностей работников проводится в соответствии с разработанной и утвержденной процедурой периодических аттестаций.

Реализация принципа профессионализма и личностных компетенций осуществляется через многоступенчатую процедуру отбора и приема на конкурсной основе. При этом оценка профессиональных компетенций осуществляется непосредственным начальником будущего работника (первая ступень) и начальником отдела (структурного подразделения) (вторая ступень). Оценка личностных и социально-психологических качеств кандидата проводится руководителем кадровой службы, заключение по соответствию данных качеств требованиям и по соответствию кандидата корпоративной культуре компании доводится до сведения руководства.

Оптимизация кадрового состава осуществляется следующим образом:

определяется необходимый и достаточный количественный состав подразделений, исходя их функциональных задач и объема выполняемых работ;

определяются квалификационные требования к конкретным должностям и рабочим местам;

осуществляется поиск и подбор персонала на вакантные должности в соответствии с требованиями к уровню квалификации и

профессиональной компетенции кандидатов, к их личностным, профессионально важным психологическим и социальным качествам.

Иные принципы подбора работников (знакомство с руководителем подразделения компании, родственные связи, приятельские отношения, личная преданность и т. д.), как правило, не допускаются.

Процедура поиска, подбора и приема новых работников регламентируется внутренним нормативным документом - Инструкцией о найме сотрудников.

Создание эффективной системы мотивации труда

Это обеспечение прямой и стабильной заинтересованности каждого работника компании в достижении планируемой результативности личной трудовой деятельности, а по возможности и в улучшении результатов по сравнению с планируемыми.

Основным компонентом системы мотивации работников компании является механизм денежного вознаграждения за труд. Основной принцип в системе денежного вознаграждения - равная оплата за равный труд, что означает одинаковый уровень заработных плат у работников, занимающих одинаковые по сложности и значимости должности (рабочие места) и показывающих равные уровни результативности деятельности.

Денежное вознаграждение в компании состоит из двух частей: постоянная гарантированная часть (должностной оклад) и переменная часть, которая является функцией результативности деятельности самого работника, его подразделения и в целом всей компании,

Должностной оклад зависит от категории должности и должностного разряда, который устанавливается по результатам оценки работы сотрудника за год. Каждый работник компании имеет возможность повышать гарантированную часть своего вознаграждения в зависимости от успешности выполняемой работы.

Переменная часть денежного вознаграждения имеет вид годовых бонусов для руководства компании (по результатам работы всей компании на основе финансовых показателей эффективности Компании), квартальных премий для руководителей среднего звена и специалистов подразделений и премий по итогам года для остального персонала. Для тех категорий персонала, для которых возможен пооперационный учет результативности их работы, переменная часть напрямую зависит от эффективности личной деятельности.

По мере повышения экономической и финансовой деятельности компании будет развиваться и увеличиваться социальный пакет компании, который включает в себя разнообразные льготы и социальные трансферты, такие как организация и частичная компенсация питания работников в рабочее время, медицинская страховка и страхование жизни, транспортные компенсации, организация досуга и компенсации на проведение спортивно-оздоровительных мероприятий и другие льготы, обеспечивающие рост

благополучия работников компании.

Порядок и механизмы оплаты труда работников компании регламентируются внутренними нормативными документами:

Положением об оплате труда сотрудников и Положением о стимулировании труда сотрудников компании.

Создание и поддержание организационного порядка в компании

Важнейшими условиями достижения стратегических целей компании являются безусловное выполнение всеми сотрудниками компании своих должностных обязанностей, неукоснительное соблюдение трудовой и производственной дисциплины, требовательность руководителей к подчиненным, безусловное выполнение подчиненными распоряжений, указаний и поставленных руководителями рабочих заданий. Основой исполнительности является организационный порядок в компании, когда работники знают и выполняют свои должностные обязанности, зафиксированные в должностных инструкциях, руководители несут ответственность за принятые решения, а планирование, отчетность и контроль за исполнением принятых решений осуществляется в соответствии с принятыми и утвержденными правилами, методиками и инструкциями.

Правила производственного поведения регламентируются правилами внутреннего трудового распорядка, этические нормы делового поведения в компании - Кодексом корпоративного поведения, должностные обязанности, права и ответственность - должностными инструкциями, положениями и регламентами компании.

Если организационный порядок является основой деятельности компании, то любые нарушения данного порядка будут рассматриваться как серьезный проступок, подлежащий соответствующему наказанию как экономического, так и административного характера, вплоть до увольнения виноватого работника.

Создание и развитие в компании системы обучения и повышения квалификации

Высокий уровень профессиональных компетенций работников компании должен поддерживаться и развиваться с помощью системы постоянного обучения и повышения квалификации. основной упор в данном процессе делается на внутрикорпоративном обучении в разнообразных формах: обучение на рабочем месте, наставничество, внутрифирменные семинары и тренинги. Стремление работников к повышению квалификации должно поддерживаться и стимулироваться руководством компании как морально, так и материально; компания обязана компенсировать обучение сотрудников тем знаниям и умениям, которые необходимы для более эффективной работы в компании и отвечают потребностям функционирования

подразделений.

Формирование и укрепление деловой корпоративной культуры компании

Укрепление корпоративной культуры должно производиться через общефирменные мероприятия, направленные на воспитание у работников компании чувства общности, принадлежности к компании, лояльности и надежности в работе. Создание положительного имиджа как вне, так и внутри компании будет способствовать воспитанию и пропаганде корпоративности и положительной социально-психологической атмосферы в коллективе. Основная ответственность за эффективную реализацию кадровой политики компании возлагается на кадровую службу, которая в тесном взаимодействии с подразделениями и руководителями будет выполнять поставленные кадровые задачи.

Тема 3 . Формирование кадровой политики организации

Контрольные вопросы:

- 1) Кто определяет основные цели и задачи кадровой политики?
- 2) Каким образом определяются основные цели и задачи кадровой политики?
- 3) В чем состоят основные и как расставляются приоритеты кадровой политики организации?
- 4) На основании каких параметров проводится анализ кадрового состава организации?
- 5) Как оформляется кадровая политика организации?
- 6) Каковы механизмы реализации кадровой политики организации?

Практические задания:

Кейс 3

Пишем докладную записку по кадровой политике

Работаю руководителем кадровой службы уже три года. До этого два года был менеджером по персоналу этой же фирмы. Для меня подготовка различных предложений руководителю по улучшению работы с кадрами стала тем самым звеном, при помощи которого мне удалось, как я так считаю, в значительной мере обратить сначала на себя внимание руководства фирмы, а потом сделать значительный шаг вперед в своей деловой карьере.

Так уж получилось, что, проработав менеджером месяцев десять, я убедился, что ряд поставленных передо мной задач по работе с персоналом практически не решается в силу различных причин. В частности, из-за явных провалов и системных ошибок в управлении персоналом, которые были допущены, прежде всего, руководителями структурных подразделений и пропущены директором фирмы. Очевидно, что были допущены и серьезные промахи в кадровой политике. Передо мной встал ряд вопросов, на которые я попытался сам себе ответить.

Когда следует написать предложения руководителю по корректировке кадровой политики?

Тогда, когда не удастся добиться решения проблемы при помощи тех полномочий, которые даны мне должностной инструкцией, необходимо вмешательство руководителя организации или, по крайней мере, координация совместных действий руководителей структурных подразделений в решении жизненно важных для организации задач. Писать предложения следует тогда, когда необходимо разъяснить кадровые процессы, которые они не видят, не хотят видеть, не в состоянии их проанализировать, либо их разъяснить, чтобы последовали конкретные действия

Почему мне не высказать предложения устно?

Можно высказать предложения и устно. Но сработает принцип «поговорили и забыли». Когда письменный документ перед глазами руководителя, то, хочет он того или нет, но изучить его и отреагировать на него он должен.

Нужны ли ваши предложения руководителю?

Нужны. По нескольким причинам. Во-первых, он может получить глубоко продуманную и последовательно проанализированную информацию по проблеме управления персоналом организации. Во-вторых, у него будет формироваться мнение об уровне работы кадровой службы и ее сотрудников. В-третьих, письменно представленные мысли все же лучше откладываются в памяти.

Анализ проблемы научит меня доказательному и серьезному обоснованию конкретных мер по совершенствованию кадровой политики и будет способствовать повышению квалификации и, по сути, моему самообразованию. Не следует скрывать, что хочется сделать карьеру и оказывать влияние на все стороны жизни фирмы. А хорошие предложения могут быть в последующем и хорошо оценены в карьерном плане.

Кто является адресатом моих предложений?

Конечно, руководитель организации. Допускаю, что адресовать предложения можно и совету директоров, учредителю.

Что будет включать моя докладная с предложениями?

Она должна содержать анализ проблемы, фразы по возможности должны быть краткими, включать конкретные предложения.

С чего начинать работу над предложениями?

Прежде всего, я определял для себя цель, которую хотелось бы достичь при помощи предложений. Цель предложений - это то главное, что необходимо достичь при помощи реализации предложений. Возьмем, к примеру, проблему текучести кадров в фирме. Так вот целью этих предложений должен быть пересмотр нынешней кадровой политики. Правильно определенная цель позволяет четко сформулировать задачи, которые надо решить для ее

достижения, а следовательно, и сделать соответствующие предложения, расположив их в строгой последовательности с учетом их веса и важности.

Что еще следует учитывать перед началом работы над докладной с предложениями по совершенствованию кадровой политики?

Следует ясно представлять, что за человек будет читать мои предложения, насколько он ориентируется в специальных кадровых терминах. Важно продумать и форму представления предложений. Другими словами, что необходимо сказать, а о чем промолчать.

Какие методы следует использовать при работе над предложениями?

Для подготовки предложений необходимо использовать методы сравнения кадровых документов, справок, анализа статистической и другой информации, в том числе устной, полученной из бесед и консультаций с различными руководителями и специалистами, и письменной - из отчетов других подразделений.

Что следует учитывать при подборе фактов для иллюстрации кадровых проблем и обоснования предложений?

Факты, цифры, аргументы следует отбирать тщательно. Важно, чтобы они были убедительными, характерными, а не одиночными и случайными.

Можно привести пример оформления докладной записки для внесения изменений в кадровую политику организации. Текст докладной записки должен состоять из двух частей.

В первой излагается нынешнее положение дел в кадровой сфере, проблемы, факты, которые являются причиной составления записки, а во второй приводятся выводы и конкретные предложения.

Докладная записка о внесении изменений в кадровую политику

«В 2011 году текучесть кадров по фирме составляла 18 процентов, в 2012 году - 28 процентов, в 2013 году уже 32 процента, в том числе по структурам ... ».

Далее следует описание позитивных и отрицательных аспектов ситуации. «Отрицательный результат увеличения текучести кадров из фирмы состоит в следующем.

Во - первых. из-за невозможности в короткие сроки найти высококвалифицированных специалистов, фирма потеряла, по расчетам кадровой службы и экономического отдела, около руб.

Во - вторых, массовый уход работников из отдела маркетинга в феврале 2012 года привел к ухудшению морально - психологического климата организации в целом. С марта по июнь прибыль фирмы по сравнению с аналогичным периодом 2011 года снизилась на 25 процентов (данные экономического отдела) без видимых изменений на нашем сегменте рынка. Это в определенной степени и результат продолжающегося адаптационного периода вновь принятых работников.

В этот период резко возросла нагрузка на работников кадровой службы в связи с необходимостью ускоренного поиска новых работников. Как результат, продолжительность рабочей недели работников кадровой службы составила в среднем 60 часов в неделю».

Далее формулируется проблема в кадровой сфере. Проблема - это причинная, сложная задача, которую следует решить, чтобы улучшить, усовершенствовать работу с кадрами. В случае необходимости можно привести конкретные примеры отрицательных факторов. Например: «Основной проблемой текучести кадров в фирме является неумелое руководство начальниками следующих структурных подразделений...».

Потом формулируются предложения по разрешению проблемы. Построение этого блока различно. Многое зависит от того, как я решаю подавать необходимый материал, чтобы руководитель встал на мою сторону, прочувствовал ее, убедился в моей правоте. Я могу не только критиковать, но и показывать положительные моменты нынешнего состояния вещей. Ведь вряд ли все можно оценивать только отрицательно. Главное доказывать, что изменения назрели. Можно оставить все как есть. Но лучше все же предпринимать какие-то действия, Чтобы нас не обогнали другие организации, которые лучше работают с персоналом. Можно все дать, например, в форме полемики, сравнения плюсов и минусов статус-кво и т. д. Здесь возможны различные варианты выхода на предложения. Это значит, что можно указывать недостатки, провалы в работе или их целый ряд и потом делается предложение или блок предложений. Другой вариант применяется, когда ранее в документе были приведены факты недостатков. Блок предложений в таком случае дается полностью, потому что необходимость в каком-то обосновании отпадает.

«Во-первых, необходимо принять ряд мер по предупреждению необоснованной текучести ценных высокопрофессиональных кадров. Для этого необходимо повысить ответственность руководителей подразделений за повышение качества адаптационного периода новых работников. Во-вторых, необходимо прекратить регулярно повторяющуюся практику несвоевременной выплаты заработной платы и начать периодический ее пересмотр в сторону увеличения с учетом трудового вклада каждого работника. В-третьих, необходимо продолжать процесс улучшения организации условий труда. В-четвертых, в рамках организации определить ключевые должности, уход работников с которых может негативным образом повлиять на успешность функционирования структурных подразделений. Важно, чтобы их руководители по-настоящему принимали участие в подготовке эффективного резерва. В-пятых, важно ввести в практику работы руководителей участие в регулярной объективной оценке работников во всех структурных подразделениях. Считаю целесообразным ежегодно проводить оценку персонала в первую очередь при помощи метода «360 градусов». Для его претворения в реальную управленческую практику

нашей организации провести обучение как руководителей, так для всех участников оценочного процесса. При этом важно добиться позитивного отношения к оценочному процессу и обучению руководителей подразделений. Результаты оценки необходимо использовать для изменения уровня зарплаты и профессионально-должностного продвижения лучших работников ... » и т. д.

Тема 4. Участие кадровой службы в разработке кадровой политики

Контрольные вопросы:

- 1) Каковы основные требования к руководителю кадровой службы современной организации?
- 2) Какую роль играет руководитель кадровой службы в разработке кадровой политики организации?
- 3) Какие основные функции выполняет кадровая служба в процессе разработки кадровой политики и кадровой стратегии организации?
- 4) Охарактеризуйте структуру и содержание положения организации о кадровой политике.

Практические задания:

Кейс 4

Использование результатов SWOT-анализа системы оценки персонала в организации для разработки кадровой политики

Исходные данные

Компания, занимающаяся производством и продажей металлоконструкций, на рынке шесть лет. Структура: головной офис (37 человек), производство (490 человек), склад (26 человек), 5 филиалов компании в крупных городах (39 человек).

Компания динамично развивается, растут расходы на персонал. Одновременно за последние полгода наметилась тенденция увеличения текучести работников отдела продаж и менеджеров среднего звена управления (соответственно 23 и 46%). Руководство было обеспокоено ситуацией: беглецы оседали в конкурирующих компаниях. Было решено провести аудит системы управления персоналом. Анализировалась, в том числе и система оценки персонала. Что в результате выяснилось.

Руководство организации в рамках декларируемой кадровой политики считало оценку частью системы управления персоналом, но четко не представляло ее связь с другими ее частями. Кадровая служба организовывала аттестацию руководителей и специалистов на основе действующего положения. Начальником кадровой службы был отставной военный, не стремившийся к освоению новых оценочных технологий. Он положил в основу документа типовое положение об аттестации. На ее основе и проводилась оценка персонала. В ходе анализа положения об аттестации, результатов ее итогов, опроса руководителей и специалистов выяснилось, что оценочный процесс был формализован и трудоемок. Руководители структурных подразделений, убедившись в том, что к их

рекомендациям в адрес оцениваемых не прислушиваются, начали считать процесс аттестации неизбежным отрывом от текущей работы. У них сформировалось мнение, что аттестацию можно использовать только с единственной целью - указать на просчеты подчиненных. Те, в свою очередь, разочаровались в аттестации, потому что для каждой категории персонала не были разработаны четкие критерии оценки деятельности. Аттестация использовалась, как правило, для очередной «накачки», а не повышения заработной платы, квалификации и карьерного продвижения.

«S» - Сильные	«W» - Слабые стороны
1. Наличие положения об аттестации как форме	1. Отсутствие единого понимания целей
2. Понимание работниками необходимости проведения	2. Одинаковый подход к оценке работников всех
3. Установленный порядок проведения аттестации	3. Отсутствие ясного понимания вклада торгового
	4. Отсутствие связи процесса оценки с другими подсистемами управления персоналом
«Т» - Угрозы	«О» - Возможности
1. Отсутствие четких критериев оценки для каждой категории персонала	1. Поддержка директора
2. Негативные воспоминания работников о процессе аттестации	2. Желание руководителей структурных подразделений изменить ситуацию с оценкой персонала
3. Работники не видели результатов аттестации лично для них	

Таким образом, можно выделить следующие ключевые проблемы существующей в организации оценки персонала:

- декларированная цель аттестации расходится с целями, которые достигаются при проведении аттестации;
- оценка персонала не связана с другими подсистемами управления персоналом;
- оценка персонала не дает ясного понимания вклада торговых подразделений в общий результат деятельности компании;

Аттестация, как часть оценки персонала, не отвечает требованиям дальнейшего развития организации.

Задание

Постройте развернутую матрицу SWOT анализа и разработайте предложения по совершенствованию стратегии управления персоналом и

кадровой политики в области деловой оценки персонала.

	S	W
T		
O		

Тема 5. Изменение кадровой политики организации

Контрольные вопросы:

- 1) Каковы ключевые проблемы, с которыми сталкиваются современные организации при разработке кадровой политики?
- 2) С какими сложностями сталкиваются современные организации при реализации кадровой политики?
- 3) Что представляют собой наиболее эффективные методы преодоления сопротивления изменениям кадровой политики со стороны руководителей и сотрудников организации?

Практические задания:

Кейс 5

Изменение кадровой политики

Динамичное развитие организации влечет корректировку или даже изменение кадровой политики. Эти изменения могут быть следствием снижения основных экономических показателей, проведенного аудита персонала, негативных процессов в коллективе (снижение мотивации, лояльности, трудовой активности и т. д.). В результате руководитель организации убеждается, что применяемая кадровая политика уже не обеспечивает достижения целей организации.

Приступая к процессу преобразования кадровой политики, руководству следует принимать во внимание опасности, которые могут подстергать на пути реформирования. Существуют две основные опасности при изменении кадровой политики, связанные как с выбором стиля корректировки кадровой политики, так и отношением персонала к планируемым изменениям.

Задание

Оцените, насколько были учтены эти опасности в следующих примерах. Какие практические рекомендации можно дать в этих случаях?

Проанализируйте особенности кадровой политики нескольких организаций.

Обратите внимание на структуру документов о кадровой политике, сроки действия документов, методы и способы решения поставленных задач по ключевым направлениям.

Пример 1

«Советуемся по кадровой политике»

Для обеспечения единых подходов к формированию и реализации кадровой политики в крупных организациях со сложной структурой могут создаваться совещательные органы, в частности, Совет по кадровой политике. Насколько целесообразно его учреждать - решать руководству конкретной организации.

Совет по кадровой политике, вероятнее всего, не ухудшит работу по управлению персоналом, а польза может быть весьма существенной, хотя бы потому, что повысит внимание менеджеров к реализации кадровой политики. Ниже приводится часть примерного положения о Совете по кадровой политике организации.

Проанализируйте документ и ответьте, какие факторы необходимо принимать во внимание при подготовке такого документа.

О Совете по кадровой политике

1. Общие положения

1.1. Совет по кадровой политике (далее - Совет) является совещательным органом и создан для коллективного анализа кадровой политики, выработки рекомендаций и координации деятельности руководителей различных уровней управления организации по кадровым вопросам.

1.2. Совет в своей деятельности руководствуется действующим законодательством, нормативными правовыми актами и настоящим Положением.

1.3. Состав Совета утверждается приказом руководителя организации.

1.4. Решения и предложения Совета являются основой для подготовки и разработки новых стратегий, положений, приказов и других нормативных и методических документов для работы с кадрами в организации и носят рекомендательный характер.

2. Основные цели и задачи Совета

2.1 Основной целью Совета является содействие в проведении единой кадровой политики организации.

2.2. Основными задачами Совета являются:

2.2.1. Участие в анализе процессов в кадровой сфере организации;

2.2.2. Участие в корректировке и подготовке изменений в кадровой политике;

2.2.3. Участие в разработке внутриорганизационных локальных нормативных правовых актов, касающихся персонала;

2.2.4. Участие в разрешении спорных проблем, возникающих во взаимоотношениях руководителей структурных подразделений по кадровым вопросам, и т. д.

3. Функции Совета

3.1. Выполнение решений руководителя организации по основным направлениям кадровой политики в организации;

3.2. Координация действий руководителей структурных подразделений в вопросах совершенствования деятельности кадров организации;

3.3. Анализ материалов по работе с кадрами в организации, обобщающих лучший внутриорганизационный, отечественный и международный опыт;

3.4. Разработка методов определения эффективности кадровой политики;

3.5. Обобщение и распространение передового опыта работы с кадрами в организации;

3.6. Разработка рекомендаций по планированию, оценке, продвижению, развитию, подготовке и управлению кадрами организации;

3.7. Внесение предложений по повышению квалификации работников структурных подразделений, отвечающих за работу с кадрами;

3.8. Подготовка заключений на проекты внутриорганизационных изменений и нормативных правовых документов, затрагивающих кадровую сферу.

.....

5. Руководство и порядок работы Совета

5.1. Руководит Советом Председатель. Им является заместитель руководителя организации, курирующий работу с кадрами.

5.2. Организует текущую работу Совета заместитель Председателя. Заместителем Председателя Совета является начальник кадровой службы.

5.3. Заместитель Председателя Совета:

планирует работу Совета по согласованию с Председателем;

организует заседания Совета;

готовит материалы на заседания Совета;

ежегодно представляет заместителю руководителя организации не позднее 20 января отчет о работе Совета.

5.4. В состав Совета входят все линейные и функциональные руководители организации.

5.4. Совет проводит свои заседания по мере необходимости, но не реже одного заседания в полугодие.

Пример 2

Изменение кадровой политики в фирме «Радуга»

Полиграфическое предприятие «Радуга» (870 человек), производящее книги, журналы и товары народного потребления, имело богатую историю и в дорыночных условиях процветало, имея постоянные государственные заказы, которые позволяли своевременно обновлять парк оборудования и поддерживать стабильно высокую зарплату работникам. Даже когда плановая экономика рухнула,

предприятие сумело без особых усилий выстоять, потому что имидж и по тем временам довольно высокое качество продукции привлекли массу новых заказчиков из коммерческих структур. Но годы шли. Увеличивалось количество небольших типографий, которые не только обеспечивали с помощью новейших технологий оперативность выполнения заказов, но и предоставляли заказчикам широкий спектр услуг. Заработная плата рабочих основных профессий у них постепенно опередила уровень вознаграждения, предлагаемый на «Радуге». Ее печатники, а за ними и другие рабочие стали увольняться.

Управленческая команда «Радуги» формировалась директором из хороших специалистов-полиграфистов примерно одного возраста, но старой закалки, когда экономические и социальные приоритеты были иные. Но пришло время, когда они уже не смогли своевременно ответить на вызовы рынка.

Руководство поменялось. Новый директор хорошо знал проблемы изнутри, пройдя путь от специалиста до начальника основного цеха предприятия. Началось быстрое формирование новой управленческой команды, в ходе обсуждений на совещаниях вырабатывалось общее видение будущего предприятия и его коллектива.

Миссия предприятия была сформулирована так: «Высокое качество продукции в сжатые сроки по разумной цене. Вам приятно будет иметь с нами дело». Главными целями провозглашены:

- внедрение новых технологий и на этой основе повышение качества и снижение себестоимости продукции;

- гибкое реагирование на потребности заказчиков, расширение их базы на основе активной маркетинговой политики и давно известного положительного в целом имиджа предприятия и т. д.

Исходя из стратегического видения, была пересмотрена кадровая политика. Анализ персонала показал, что средний возраст работников составлял 42 года. Рабочие основных профессий, которые не превратились в «летунов», были и того старше. Но именно они были носителями лучших и славных традиций коллектива предприятия, отпраздновавшего свой полувековой юбилей.

Для достижения целей предприятия были внесены изменения в кадровую политику и для ее реализации выбраны стратегия омоложения кадров, развития и гибкого управления их знаниями. Кадровая служба предприятия разработала программы для реализации стратегий. Ее суть - омолаживать за счет приема на предприятие молодых рабочих после окончания профтехучилища и молодых специалистов из выпускников профильного факультета вуза. Они легче воспринимали внутриорганизационную культуру и впитывали лучшие традиции коллектива.

Программы стратегий омоложения кадров, развития персонала и управления его знаниями предусматривали, в частности:

- заключение с договоров с учреждениями образования на

подготовку рабочих и молодых специалистов для предприятия и обязательное прохождение студентами производственных практик на его базе;

разработку:

индивидуальных программ адаптации;

положения о развитии наставничества;

порядка повышения разрядов рабочим;

схем профессионально-должностного продвижения и личностного развития для молодых специалистов;

внутриорганизационных образовательных программ по категориям работников;

привлекательных компенсационных систем поощрения молодежи; бюджета обучения и развития персонала;

программы молодежных спортивных и культурных мероприятий;

системы мониторинга удовлетворенности персонала работой, лояльности, морально-психологической атмосферы в трудовых коллективах структурных подразделений и т. д.

Тема 6. Кадровое планирование: сущность, цели, задачи

Контрольные вопросы:

- 1) В чем состоит сущность кадрового планирования?
- 2) Какое место кадровое планирование занимает в системе управления персоналом организации?
- 3) Каковы основные цели и задачи кадрового планирования?
- 4) Охарактеризуйте содержание и уровни кадрового планирования.
- 5) Какие требования предъявляются к кадровому планированию?
- 6) Каковы основные показатели, используемые в анализе и планировании деятельности персонала организации?
- 7) Каков порядок планирования фондов оплаты труда персонала организации?
- 8) Перечислите основные этапы в развитии кадрового планирования.
- 9) Какое место занимает кадровое планирование в системе внутриорганизационного планирования?
- 10) Кто выступает субъектом и объектом кадрового планирования?
- 11) Какую роль в кадровом планировании играет прогнозирование?
- 12) Каково соотношение стратегического, тактического и оперативного уровней кадрового планирования?

Практические задания:

Лояльность персонала. Корпоративные мероприятия для сотрудников

В отеле за последние три года наблюдалась сильная текучесть кадров. В 2013 году она составила 13% от среднесписочного состава в 100 человек. Для того чтобы устранить эту проблему, предприниматель обратился в консалтинговое агентство, которое провело социологическое

исследование удовлетворённости трудом сотрудников. Описание и результаты социологического исследования представлены в отчете:

Оценка удовлетворённости трудом в отеле «Радуга». Немонетарная мотивация. Исследование проведено консалтинговой компанией HR-эксперт, 2013 год.

1. *Задачи исследования.*

1. Оценить общий уровень удовлетворённости работой в отеле в целом и по каждому подразделению.
2. Определить структуру мотивации персонала.
3. Определить ожидания работников по поводу проведения корпоративных мероприятий

2. *Методология и методы исследования.*

- В ходе исследования использовалось анкетирование, которое проводилось анонимно. Участники оценивали тот или фактор по 10-балльной шкале.
- Анкета была разработана на основе широко известной теории личностной мотивации А. Маслоу .
- При обработке данных использовались количественный и качественный анализы.

3. *Участники исследования.*

- В исследования приняли участие все работники отеля, стаж которых превысил 3 месяца.
- Всего было собрано 97 анкет.
- Однако не все сотрудники отеля заполнили анкеты полностью. Консультанты смогли обработать данные только 60 анкет.

4. *Структура немонетарной мотивации (рисунок 4.1).*

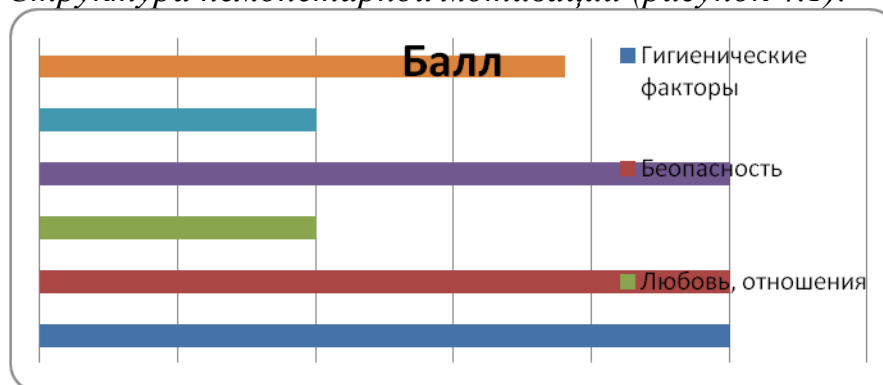


Рис. 4.1. Структура немонетарной мотивации

5. *Описание структуры немонетарной мотивации.*

- Общий уровень удовлетворённости трудом в отеле чуть выше среднего.
- Среди всех потребностей наиболее удовлетворены три группы: санитарно-гигиенические, потребности в безопасности и престиже.
- В наименьшей степени удовлетворены потребности в любви, привязанности и потребности в самореализации

6. *Рекомендации по повышению удовлетворённости трудом.*

1. При более детальном анализе выяснилось, что сотрудникам не хватает внутрикорпоративных контактов, чтобы лучше понимать друг друга, что и было предложено реализовать через программу корпоративных мероприятий.
2. Повысить удовлетворённость потребности в самореализации было предложено через обучение, участие в проектных работах помимо основных обязанностей, обновлении технологий и оборудования.

7. *Корпоративные мероприятия.*

При изучении ожиданий сотрудников относительно корпоративного мероприятия были заданы вопросы:

- По какому поводу стоит проводить корпоративные мероприятия для сотрудников отеля?
- Как часто проводить корпоративные мероприятия в течение календарного года?
- В какой форме вы хотели бы провести корпоративное мероприятие?

8. *Потребность в корпоративных мероприятиях (табл. 4.1).*

Средняя частота корпоративных мероприятий на протяжении года составила 2,7.

Таблица 4.1

Потребность в корпоративных мероприятиях

Причина корпоративного мероприятия	Доля, %
Новый год, Рождество	34
День рождения отеля	31
Высокие показатели в работе	14
23 февраля, 8 марта	9
Без повода	8
Обновление коллектива	2
Иное	2

9. *Форма проведения корпоративного мероприятия (табл. 4.2)*

Таблица 4.2

Форма корпоративного мероприятия

Форма корпоративного мероприятия	Доля, %
Развлечения	52
Спорт	22
Экскурсии	11
Застолье	7
Торжественная часть	4
Тренинг	3
Иное	1

По итогам исследования было предложено провести корпоративные мероприятия. Руководитель финансового отдела определил лимит ежегодного бюджета на корпоративные мероприятия в размере 100 000 р.



Используя данные проведенного социологического исследования, выберите из следующего списка те корпоративные мероприятия, которые будут интересны для сотрудников. Предложенные корпоративные мероприятия должны повысить удовлетворённость трудом в отеле, лояльность к своему работодателю сотрудников и производительность труда.

Ответ (более одного ответа):

Вариант А) Рождественская ёлка для сотрудников и их семей.

Вариант Б) Бесплатный курс английского языка для всех желающих.

Вариант В) Банкет на день рождения отеля, с приглашением любимого артиста.

Вариант Г) Корпоративный выезд на экскурсию в Казанский аквапарк

Вариант Д) Творческий вечер, подготовленный сотрудниками и посвященный дню рождения отеля.

Вариант Е) Командная велосипедная прогулка с пикником на природе (летом).

Тема 7. Стратегическое кадровое планирование

Контрольные вопросы:

- 1) Какую роль играет кадровое планирование в системе стратегического планирования организации?
- 2) Какова связь между кадровой политикой и стратегией управления персоналом организации?
- 3) Охарактеризуйте вертикальную и горизонтальную модели интеграции в стратегическом планировании персонала.
- 4) Каково значение стратегического анализа внешней и внутренней среды организации?
- 5) Каков порядок разработки кадровой стратегии и кадровой политики организации?
- 6) Каков механизм реализации кадровой политики организации?

Практические задания:

Зарплата кондитера

В ресторане отеля работают посменно 2 кондитера. В их обязанности входит приготовление и оформление десертов, выпечка изделий из теста, изготовление тортов и пирожных. Часть продукции, приготовленной кондитерами, реализуется на заказ. Требования к вкусовым качествам и дизайну кондитерских изделий высокие. Минимальная плановая выручка от

реализованной кондитерской продукции за месяц составляет 750.000 руб. Если компания на ФОТ и начисления на заработную плату кондитеров тратит менее 10% от выручки (показатель зарплатоёмкости), то формируется прибыль.

В настоящее время заработная плата кондитеров составляет 24.000 руб. к начислению, и сотрудники, которые работают в ресторане уже более 5 лет, считают, что могут претендовать на более высокую заработную плату.

Оба кондитера заявили, что если найдут вакансии с оплатой труда на 5.000 руб. выше, то могут перейти в другие компании. Служба персонала провела исследование рынка труда и получила следующие результаты:

Мониторинг рынка труда для штатной единицы ресторанного бизнеса «Кондитер».

В результате анализа опубликованных на сайте работы объявлений региона удалось найти 7 вакансий и 3 резюме. Данная информация поможет рассчитать плановый фонд оплаты труда кондитера.

Вакансия №1. Кондитер-оформитель в кондитерский цех производственного предприятия. График работы 3/3, 07.00-19.00. Заработная плата **от 25000 руб. Надбавка за разряд и стаж работы в компании.**

Вакансия №2. Кондитер в производственный цех розничной сети. Заработная плата **от 24500 до 26000 руб.**

Вакансия №3. Кондитер в производственный цех розничной сети. Заработная плата **от 21000 до 26000 руб.**

Вакансия №4. Кондитер в ресторан бизнес-отеля. График работы 2/2, 10.00-22.00. Заработная плата **от 20000 руб. Премии выплачиваются за заказные торты и банкеты.**

Вакансия №5. Кондитер в ресторан с караоке. График работы 2/2. Заработная плата **от 22000 руб.** Премия выплачивается за заказные торты.

Вакансия №6.

Кондитер в ланч-бар для приготовления десертов. График работы 5/2, 10.00-19.00. Заработная плата **от 20000 руб.** Премия выплачивается за заказные торты.

Вакансия №7. Пекарь-кондитер в ресторанный сеть для приготовления порционных и банкетных блюд. График работы 5/2, 08.00-17.00. Заработная плата **от 21000 руб.**

Резюме №1. Кондитер в ресторане отеля. Опыт работы в ресторане отеля в производственном цеху свыше 5 лет. Образование среднее специальное «Повар-кондитер». Заработная плата **от 25000 руб.**

Резюме №2. Кондитер без опыта работы. Образование среднее специальное «Повар-кондитер». Заработная плата **от 20000 руб.**

Резюме №3. Кондитер-пекарь. Опыт работы 2 года на хлебокомбинате пекарем. Образование среднее. Заработная плата **от 20000 руб.**

Резюме №4. Повар-кондитер. Опыт приготовления десертов 2 года. Образование среднее специальное «Повар-кондитер». Заработная плата **от 22000 руб.**



Используя данные рынка труда, определите, насколько велик риск ухода кондитера.

Ответ: На основе анализа рынка труда, риск ухода кондитера

А) Высокий.

Б) Средний.

В) Низкий.



Определите на сколько можно поднять зарплату кондитеру, сохранив эффективность кондитерского производства.

Ответ: уровень зарплаты кондитера можно поднять не более чем на _____ рублей.

Тема 8. Тактическое кадровое планирование

Контрольные вопросы:

- 1) Сформулируйте принципы тактического кадрового планирования
- 2) Какие формы принимает тактическое кадровое планирование?
- 3) Как осуществляется планирование потребности в персонале?
- 4) Как осуществляется планирование производительности труда и рабочего времени?
- 5) Каковы особенности планирования компетенций?
- 6) Как обеспечено планирование в области труда и управления персоналом современной организации в информационном и нормативно-методическом отношении?
- 7) Охарактеризуйте основные стадии тактического кадрового планирования.
- 8) Какие методы используются в процессе кадрового планирования в организации?

Практические задания:

Задача Вариант 1

Необходимо определить экономию рабочей силы в результате ввода в действие нового кузнечно-прессового оборудования и модернизации металлорежущих станков на основе данных таблицы.

Показатели использования оборудования	Вид оборудования	
	кузнечно-прессовое	металлорежущее
Общее количество единиц оборудования на конец базисного года	30	60
Количество единиц оборудования: подлежащего замене новым	10	-

намечаемого к модернизации в плановом периоде	-	20
Срок внедрения нового и модернизированного оборудования	I/VII	I/VIII
Повышение производительности труда при использовании нового и модернизированного оборудования, %	30	20
Удельный вес рабочих, занятых обслуживанием данного оборудования, % к численности промышленно-производственного персонала	5	6,4

Вариант 2

Необходимо определить экономию рабочей силы в результате ввода в действие нового и модернизации металлорежущего оборудования на основе следующих данных.

Показатели использования оборудования	Вид оборудования	
	токарное	фрезерное
Общее количество единиц оборудования на конец базисного года	50	40
Количество единиц оборудования: подлежащего замене новым	30	-
намечаемого к модернизации в плановом периоде	-	10
Срок внедрения нового и модернизированного оборудования	I/IV	I/VII
Повышение производительности труда при использовании нового и модернизированного оборудования, %	20	10
Удельный вес рабочих, занятых обслуживанием данного оборудования, % к численности промышленно-производственного персонала	20	15

Тема 9. Планирование численности и состава персонала организации

Контрольные вопросы:

- 1) Охарактеризуйте цели и задачи планирования численности и профессионально-квалификационной структуры персонала.
- 2) Какие факторы оказывают влияние на изменение численности и профессионально-квалификационной структуры персонала?
- 3) Опишите методологию планирования потребности в персонале.

- 4) Как проводится информационное обеспечение планирования персонала?
- 5) Охарактеризуйте методы планирования численности и структуры персонала.
- 6) В чем состоят особенности планирования численности основных и вспомогательных работников и управленческого персонала?
- 7) Как осуществляется планирование дополнительной потребности в персонале?
- 8) Как осуществляется планирование высвобождения персонала?

Практические задания:

Вариант 1

Производственная программа по проплаву твердой шихты процессом отжигательной плавки - 510 тыс. т в год; производительность каждой из действующих отражательных печей по проплаву твердой шихты - 750 т в сутки; планируемый фонд времени работы каждой печи - 340 суток; нормативный штат рабочих в смену на обслуживание печи - 15 чел.: режим работы - трехсменный; число дней работы одного рабочего по плановому балансу рабочего времени - 280. Требуется определить необходимое среднесписочное число рабочих.

Вариант 2

Производственная программа выплавки стали составляет - 2500 тыс. т в год; производительность каждой из действующих кислородных конверторных печей составляет 100 т в час; планируемый фонд времени работы каждой печи - 270 суток; нормативный штат рабочих в смену на обслуживание печи - 7 чел.: режим работы - четырехсменный; число дней работы одного рабочего по плановому балансу рабочего времени - 260. Требуется определить необходимое среднесписочное число рабочих цеха при шестибригадной организации обслуживания каждой конверторной печи.

Вариант 3

Сменное производственное задание бригаде составляет 45 шт.; норма времени на изделие - 3 ч, плановый коэффициент выполнения норм - 1,2, продолжительность рабочей смены - 8 ч. Исходя из этих данных, определите явочное число рабочих в смену.

Вариант 4

Сменное производственное задание сборочного участка составляет 120 редукторов; норма времени на сборку одного редуктора – 0,5 ч, плановый коэффициент выполнения норм - 1,15, продолжительность рабочей смены - 8 ч. Определить явочное количество рабочих-сборщиков в смену.

Вариант 5

На планируемый год явочная численность рабочих производственного участка составляет 70 чел. Номинальный фонд рабочего времени - 260 дней, число рабочих дней в году по плановому балансу рабочего времени одного рабочего - 234 дня. Нужно определить необходимую списочную численность рабочих производственного участка.

Вариант 6

В плановом году явочная численность рабочих производственного цеха должна составить составляет 250 чел. Календарный фонд планового года составляет 365 дней. Количество выходных и праздничных дней составляет 112 дней. Планируемое количество неявок на работу в расчете на одного работника составляет 22 дня. Определить плановую списочную численность рабочих производственного цеха.

Тема 10. Кадровое планирование на основе моделей компетенций персонала

Контрольные вопросы:

- 1) В чем состоит значение разработки профиля вакансии (работы) в системе кадрового планирования?
- 2) Охарактеризуйте метод профессиографии.
- 3) Охарактеризуйте компетентностный подход в кадровом планировании.
- 4) Охарактеризуйте методику описания должности.
- 5) В чем сущность профессиональных стандартов в кадровом планировании?
- 6) Охарактеризуйте структуру и сферу применения профессиональных стандартов в процессе кадрового планирования.

Практические задания:

«Требуя повышения»

Кейс10

Ситуация Вы уже несколько лет работаете в компании в отделе обучения персонала. Ваши обязанности весьма однообразны, но в то же время Вы не отвечаете за конечный результат, так как наряду с другими сотрудниками выполняете работу по поручению руководителя отдела обучения персонала. Вы выполняете главным образом такие стандартные действия: – получаете заказ на обучение от руководителя отдела и вносите его в базу планирования обучения; – составляете список работников на обучение или повышение квалификации по заявкам руководителей подразделений; – вносите все данные по сотрудникам и передаете эту заявку своему руководителю. В общем, Вы дошли до той стадии в работе, когда стало скучно, но зато Вы имеете возможность отпрашиваться по необходимости, и в коллективе очень хороший психологический климат. Однако в последнее время Вы чувствуете, что неудовлетворенность трудом усиливается, а Вы готовы выполнять более сложную работу или хотя бы попробовать, причем Вам хотелось бы, чтобы Ваша работа не зависела от результата работы

других. В общем, Вы уверены, что руководитель мог бы уже предложить Вам место повыше. В ответ на Вашу просьбу о повышении руководитель сказал, что ответит через несколько дней. Через три дня начальник предложил Вам следующие условия: – по результатам работы за предыдущее время он не видит оснований для повышения, но предлагает Вам в течение следующих двух месяцев выполнять функции ведущего специалиста вместе с теми, что у Вас уже есть; – официальное распоряжение о повышении будет сделано, если Вы будете отлично справляться со всей работой; – оплата не меняется, но если работа будет выполнена качественно, то Вы получите премиальные, размер которых также будет зависеть от результата. Вопросы и задания Оцените предложение руководителя по каждому пункту. Какие условия Вы хотели бы изменить? Предложите руководителю свой вариант решения.

Тема 11. Планирование производительности труда и рабочего

времени

Контрольные вопросы:

- 1) В чем состоит цель планирования производительности труда?
- 2) Какое место занимает планирование производительности труда в системе внутриорганизационного планирования?
- 3) Какие факторы оказывают влияние на уровень производительности труда?
- 4) Охарактеризуйте основные методы планирования производительности труда.
- 5) Как осуществляется планирование использования рабочего времени?
- 6) Каковы основные причины потери рабочего времени?
- 7) Какие виды фондов рабочего времени используются в кадровом планировании?
- 8) Что представляет собой понятие «режим рабочего времени»?
- 9) Как рассчитывается плановый баланс рабочего времени?
- 10) Каким образом использование рабочего времени оказывает влияние на численность работников и производительность их труда?

Практические задания:

Задача 1

В связи с увеличением объема производства на промышленном предприятии необходимо рассчитать дополнительную потребность в рабочих-сдельщиках. Для проведения плановых расчетов численности рабочих требуется определить полезный фонд времени одного рабочего.

Таблица 1 а

Годовой баланс рабочего времени одного рабочего (при 40-часовой рабочей неделе)

№ п/п	Показатели	в отчетном году		Фактическое выполнение в отчетном году, %	На плановый год	
		план	факт		кол- во	% к факту
1	2	3	4	5= (гр. 4/3)*100	6	7= (гр. 6/4)*100
1	Календарный фонд времени, дни	365	365	100	365	100
2	Количество нерабочих дней	?	?	?	?	?
	в том числе:					
	выходных	107	107	100	104	?
	праздничных	10	10	100	5	?
3	Номинальный фонд рабочего времени, дни (стр. 1 - стр. 2)	?	?	?	?	?
4	Неявки на работу, дни, всего	?	?	?	?	?
	В том числе:					
	очередные и дополнительные отпуска	18,2	19,5	?	?	?
	учебные отпуска	1,4	1,6	?	?	?
	отпуска по беременности и родам	0,8	0,8	?	?	?
	неявки по болезни	6,1	6	?	?	?
	прочие неявки, разрешенные законом	2,4	2,8	?	?	?
	неявки с разрешения администрации	1,2	1	?	?	?
	целосменные простои (по отчету)	-	0,5	-	-	-
	прогулы (по отчету)	-	0,2	-	-	-
5	Полезный фонд рабочего времени, дни (стр. 3 - стр. 4)	?	?	?	?	?
6	Номинальная продолжительность рабочего дня, ч	7,67	7,67	100	7,72	?
7	Потери времени в связи с сокращением длительности рабочего дня, ч - всего	0,03	0,04	?	?	?
	в том числе:					

	перерывы для кормящих матерей	0,01	0,01	?	?	?
	сокращенный рабочий день для подростков	0,02	0,01	?	?	?
	внутрисменные простои	-	0,02	-	-	-
8	Средняя продолжительность рабочего дня, ч (стр. 6 - стр. 7)	?	?	?	?	?
9	Полезный фонд рабочего времени одного рабочего, ч (стр. 8 - стр. 5)	?	?	?	?	?

Таблица 1 б

Годовой баланс рабочего времени одного рабочего (при 40-часовой рабочей неделе)

№ п/п	Показатели	В отчетном году		Фактическое выполнение в отчетном году, %	На плановый год	
		план	факт		кол-во	% к факту
1	2	3	4	5= (гр. 4/3)100	6	7= (гр. 6/4)*100
1	Календарный фонд времени, дни	366	366	100	365	100
2	Количество нерабочих дней	?	?	?	?	?
	в том числе:					
	выходных	109	109	100	107	?
	праздничных	10	11	100	9	?
3	Номинальный фонд рабочего времени, дни (стр. 1 - стр. 2)	?	?	?	?	?
4	Неявки на работу, дни, всего	?	?	?	?	?
	В том числе:					
	очередные и дополнительные отпуска	19,8	21,2	?	?	?
	учебные отпуска	1,6	1,9	?	?	?
	отпуска по беременности и родам	0,9	1,1	?	?	?
	неявки по болезни	7,2	6,9	?	?	?
	прочие неявки,					

	разрешенные законом	1,2	1,5	?	?	?
	неявки с разрешения администрации	1,5	1,1	?	?	?
	целосменные простои (по отчету)	-	0,4	-	-	-
	прогулы (по отчету)	-	0,3	-	-	-
5	Полезный фонд рабочего времени, дни (стр. 3 - стр. 4)	?	?	?	?	?
6	Номинальная продолжительность рабочего дня, ч	7,72	7,72	100	7,75	?
7	Потери времени в связи с сокращением длительности рабочего дня, ч - всего	0,02	0,04	?	?	?
	в том числе:					
	перерывы для кормящих матерей	0,01	0,01	?	?	?
	сокращенный рабочий день для подростков	0,02	0,04	?	?	?
	внутрисменные простои	-	0,03	-	-	-
8	Средняя продолжительность рабочего дня, ч (стр. 6 - стр. 7)	?	?	?	?	?
9	Полезный фонд рабочего времени одного рабочего, ч (стр. 8 - стр. 5)	?	?	?	?	?

С этой целью необходимо:

- составить баланс рабочего времени одного рабочего на год при 40-часовой рабочей неделе по таблице 1, рассчитав те показатели, вместо которых проставлены вопросы;
- проанализировать использование рабочего времени в отчетном году по структуре фонда рабочего времени (гр. 3-5 таблицы 2);
- разработать мероприятия по улучшению использования рабочего времени в плановом году.

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

2. Проанализируйте использование ресурсов рабочего времени предприятия.

Тема 12. Планирование кадровых процессов в организации

Контрольные вопросы:

- 1) Охарактеризуйте нормативно-методическое и информационное обеспечение планирования кадровых процессов.
- 2) Какая связь существует между планированием кадровых процессов и кадровой политикой организации?
- 3) Что подразумевает «программно-целевое планирование кадровых процессов»?
- 4) Как осуществляется планирование привлечения, отбора и адаптации персонала в организацию?
- 5) Как осуществляется планирование обучения и деловой карьеры персонала?
- 6) Как осуществляется планирование деловой оценки (аттестации) персонала?
- 7) Как осуществляется планирование затрат на персонал?
- 8) Охарактеризуйте оперативный план работы с персоналом и особенности его разработки.

Практические задания:

Планирование расходов на персонал

Источники выплат - себестоимость и прибыль. Основные статьи затрат:

- оплата по тарифным ставкам и окладам
- доплаты и компенсации
- надбавки
- премии из ФОТ
- командировочные расходы
- транспортные расходы
- расходы на аренду жилья
- расходы на обучение
- оплата связи
- премии из прибыли
- медицинское страхование
- выплаты социального характера
- налоги
- прочие компоненты компенсационного пакета

Планирование расходов на персонал может быть выполнено по следующему упрощенному алгоритму:

1. определяем объемы производства и реализации продукции, т.е. возможный объем выручки за период (месяц, квартал, год)
2. на основе штатного расписания и производственного календаря на год определяем месячный фонд оплаты труда, в т.ч. с учетом налогов и сборов
3. определяем производственные затраты (месяц, квартал, год)
4. определяем прибыль и рентабельность производства

5. исходя из заданного уровня рентабельности, определяем возможности премирования и прочих выплат персоналу

Задача 11

Исходя из приведенных данных определить:

1. ФОТ по месяцам года, кварталам и за год в целом.
2. величину налогов на ФОТ
3. величину условно-постоянных затрат на производство
4. условную себестоимость производства = 1.+2.+3.
5. общую прибыль как разницу между выручкой и условной себестоимостью
6. величину фонда премирования исходя из годовой рентабельности производства $R=10\%$
7. размер дополнительных расходов на развитие персонала и т.п.
8. необходимый размер кредитования в случае превышения условной себестоимости над выручкой (при отрицательной величине прибыли)
9. размер премии каждого работника (ежемесячной, квартальной, годовой) с учетом удельно веса каждого работника в ФОТ.

Вариант 1

ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ

должность	количество штатных единиц	месячный оклад	часовая тарифная ставка
1	2	3	4
директор	1	30 000	
главный инженер	1	20 000	
главный бухгалтер	1	18 000	
инженер-конструктор	1	18 000	
экономист	1	16 000	
бухгалтер-кассир	1	15 000	
слесарь-штамповщик	3		100
электро-газосварщик	3		110
оператор-газорезчик	3		120
слесарь-сборщик	4		100
маляр	2		110
водитель автопогрузчика	2		90
уборщик	1	6 000	

Всего	24	123 000	
-------	----	---------	--

Планируемая выручка в течение года

месяц	выручка сумма, руб.
январь	1 000 000
февраль	1 500 000
март	1 800 000
апрель	2 200 000
май	2 800 000
июнь	3 000 000
июль	2 900 000
август	3 000 000
сентябрь	3 200 000
октябрь	3 100 000
ноябрь	3 300 000
декабрь	2 800 000
всего	30 600 000

затраты ежемесячные

	январь	февраль	март
виды	сумма, руб.	сумма, руб.	сумма, руб.
сырье и материалы	200 000	250 000	300 000
расходные материалы	50 000	70 000	80 000
газы	80 000	95 000	90 000
аренда помещений	300 000	300 000	300 000
электроэнергия	140 000	150 000	160 000
транспортные и прочие расходы	40 000	40 000	45 000
офисные расходы	7 000	7 000	8 000
питание персонала	50 000	50 000	60 000
ФОТ			
фонд премирования			
налоги на ФОТ и премирования			
доп.расходы на персонал (обучение и т.п.)			

	апрель	май	июнь
виды	сумма, руб.	сумма, руб.	сумма, руб.
сырье и материалы	320 000	360 000	380 000
расходные материалы	90 000	95 000	100 000
газы	96 000	100 000	120 000
аренда помещений	320 000	350 000	350 000
электроэнергия	180 000	200 000	220 000
транспортные и прочие расходы	50 000	50 000	50 000
офисные расходы	10 000	10 000	10 000
питание персонала	90 000	90 000	100 000
ФОТ			
фонд премирования			
налоги на ФОТ и премирования			
доп.расходы на персонал (обучение и т.п.)			

	июль	август	сентябрь
виды	сумма, руб.	сумма, руб.	сумма, руб.
сырье и материалы	390 000	400 000	380 000
расходные материалы	95 000	100 000	90 000
газы	110 000	110 000	115 000
аренда помещений	350 000	350 000	350 000
электроэнергия	240 000	230 000	260 000
транспортные и прочие расходы	35 000	40 000	45 000
офисные расходы	7 000	8 000	9 000
питание персонала	90 000	90 000	100 000
ФОТ			
фонд премирования			
налоги на ФОТ и премирования			
доп.расходы на персонал (обучение и т.п.)			

	октябрь	ноябрь	декабрь
виды	сумма, руб.	сумма, руб.	сумма, руб.
сырье и материалы	400 000	430 000	360 000
расходные материалы	110 000	90 000	85 000
газы	130 000	120 000	110 000
аренда помещений	350 000	350 000	350 000
электроэнергия	240 000	260 000	250 000

транспортные и прочие расходы	50 000	50 000	50 000
офисные расходы	10 000	8 000	10 000
питание персонала	95 000	100 000	96 000
ФОТ			
фонд премирования			
налоги на ФОТ и премирования			
доп.расходы на персонал (обучение и т.п.)			

месяц	выручка сумма, руб.	условно постоянные расходы	ФОТ	налоги на ФОТ (30%)	фонд премирования	налоги на фонд премирования	условная себестоимость производства	прибыль (рентабельность (рентабельность 10%))	персонал (обучение и т.п.)	потребность в кредитовании
январь	1 000 000									
февраль	1 500 000									
март	1 800 000									
апрель	2 200 000									
май	2 800 000									
июнь	3 000 000									
июль	2 900 000									
август	3 000 000									
сентябрь	3 200 000									
октябрь	3 100 000									
ноябрь	3 300 000									
декабрь	2 800 000									
всего	30 600 000									

Тема 13. Социальное планирование в организации

Контрольные вопросы:

- 1) Сформулируйте основные принципы и цели социального планирования.
- 2) Какие основные этапы социального планирования выделяются в научной литературе?
- 3) Как осуществляется планирование улучшения условий и охраны труда?

- 4) Как осуществляется планирование затрат на развитие персонала?
- 5) Как осуществляется разработка программ социального развития организации?

Практические задания:

«Организация рабочих мест»

Кейс

Ситуация В метеорологической лаборатории работают 11 сотрудниц. Все располагаются в одной комнате. Коллектив дружный. Сотрудницы поддерживали отношения не только на работе, но и дружили семьями. Все всегда были доброжелательны друг к другу, всячески помогали, подменяли, когда кто-то не мог выйти на работу. Но со временем сотрудницы стали жаловаться, что рабочие места устроены неудобно: приходится сидеть спиной друг к другу, что создает дискомфорт. А когда нужно обсудить рабочий вопрос или просто перекинуться парой слов, сотрудницам приходится поворачиваться, но так как стулья не крутятся, делать это непросто. Прикинув, как можно переставить рабочие столы, решили, что лучше сдвинуть их к середине комнаты и поставить так, чтобы все сидели по парам напротив друг друга. Но между столами не было даже небольших перегородок, из-за чего у сотрудниц не возникало чувства личного пространства и хотя бы условного уединения. Через месяц снова проявилось недовольство. Когда кто-то говорил по телефону, то у рядом сидящих возникало ощущение, что говорят с ними. Кому-то не нравилось, что соседка жует жвачку или пьет чай с конфетой, кто-то высказывался против резкого запаха духов. Ведь он ощущался на протяжении всего рабочего дня. Кому-то не нравилось, что некоторые соседки перекусывают прямо на рабочем месте несколько раз в день. Раздражение нарастало и иногда выливалось в перепалку. Когда коллеги сидели спиной друг к другу, никто не обращал внимания на такие мелочи, а теперь недовольство нередко приводило к скандалам, но возвращать столы на прежние места никто не хотел, так как это тоже было неудобно.

Вопросы и задания Могла ли описанная в кейсе ситуация возникнуть по другим причинам, а не из-за того, что переставили столы? Как, по Вашему мнению, нужно организовать пространство, чтобы угодить сотрудницам? Обязательно ли для урегулирования конфликта иначе размещать рабочие места?

Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации
Типовые контрольные задания для экзамена

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

- А. Рост организации
- Б. Период стабильного развития
- В. Спад

Г. Формирование организации

2. На какой стадии жизненного цикла организации максимально востребована организационная закреплённость персонала и гибкость в изменяющихся условиях?

- А. Рост организации
- Б. Период стабильного развития
- В. Спад
- Г. Формирование организации

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

- А. Стратегия прибыльности
- Б. Предпринимательская
- В. Стратегия динамического роста
- Г. Ограниченного роста

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

- А. Стратегия прибыльности
- Б. Предпринимательская
- В. Стратегия динамического роста
- Г. Ликвидационная стратегия

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

- А. Рост организации
- Б. Период стабильного развития
- В. Формирование организации
- Г. Спад

6. На этапе спада применяются следующие стратегии:

- А. Ликвидационная стратегия или ограниченного роста
- Б. Ликвидационная стратегия или стратегия прибыльности
- В. Ликвидационная стратегия или предпринимательская стратегия
- Г. Ликвидационная стратегия или стратегия динамического роста

7. Полный жизненный цикл развития организации включает:

- А. Формирование организации, рост (размножение), стабилизация, спад, ликвидация.
- Б. Подъем; размножение (рост); стабилизация; спад; возрождение.
- В. Развитие; стабилизация; спад; возрождение; размножение (рост).

Г. Формирование, функционирование, спад.

8. К какому периоду относятся следующие стадии: рождения, дошкольного воспитания, общего образования?

А. Период использования кадрового потенциала.

Б. Период вступления в состав рабочей силы.

В. Период от рождения до получения общего и специального образования.

Г. Период функционирования и стабилизации кадрового потенциала.

9. Совпадают ли жизненный цикл формирования кадровой политики и жизненный цикл формирования и использования кадрового потенциала?

А. Совпадает.

Б. Совпадает частично.

В. Не совпадает.

Г. Это разные сферы.

10. Доходы от использования кадрового потенциала должны быть:

А. Больше (или равно) суммы затрат на воспитание и образование и пенсионное обеспечение.

Б. Меньше суммы затрат на воспитание и образование и пенсионное обеспечение.

В. Не зависят от суммы затрат на воспитание и образование и пенсионное обеспечение.

Г. Меньше суммы затрат на воспитание.

11. Как зависит кадровая политика предприятия от стратегии развития предприятия?

А. Это два совпадающих, но несвязанных между собой явления.

Б. Кадровая политика должна соответствовать стратегии развития предприятия.

В. Стратегия предприятия должна соответствовать кадровой политики.

Г. Кадровая политика – самостоятельное явление, которое не связано со стратегией развития предприятия.

12. Какая стратегия применяется на стадии формирования организации?

А. Ограниченного или динамического роста.

Б. Предпринимательская.

В. Стратегия прибыльности

Г. Ликвидационная.

13. Какая стратегия применяется на стадии роста организации?

А. Ограниченного или динамического роста.

Б. Предпринимательская.

- В. Стратегия прибыльности.
- Г. Стратегия снижения рисков.

14. На какой стадии жизненного цикла развития организации работники должны быть инициативными, коммуникабельными, новаторами, готовыми рисковать, не боящимися ответственности?

- А. Спад.
- Б. Формирования организации.
- В. Период стабильного развития.
- Г. Рост организации.

15. Определение целей стратегии управления персоналом предполагает:

- А. Учет только социальных интересов предприятия и работников (достойная оплата труда, удовлетворительные условия труда, возможности развития и реализации способностей работников и т.п.).
- Б. Учет маркетинговой стратегии и социально-психологических интересов коллектива.
- В. Учет как экономических аспектов (принятая стратегия управления персоналом), так и потребностей и интересов работников (достойная оплата труда, удовлетворительные условия труда, возможности развития и реализации способностей работников и т.п.)?
- Г. Учет предпринимательской стратегии и максимального получения прибыли.

16. Идеология и принципы кадровой работы находят свое прямое отражение:

- А. В виде документа и реализуется только кадровой службой предприятия.
- Б. В виде документа и реализуются в повседневной работе всеми руководителями структурных подразделений предприятия.
- В. Общей установки руководства на изменения в кадровых процессах и кадровых отношениях на предприятии.
- Г. В виде документа и реализуются в повседневной работе всеми руководителями структурных подразделений предприятия, начиная с руководителя предприятия.

17. Формирование стратегии управления персоналом на предприятии предполагает:

- А. Приоритет экономической эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии по отношению к социальной эффективности.
- Б. Баланс между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов на предприятии.
- В. Приоритет социальной эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии по отношению к экономической эффективности.
- Г. Только экономическую эффективность использования трудовых ресурсов.

18. Обеспечение экономической эффективности в области управления персоналом означает:

- А. Использование персонала для достижения целей предпринимательской деятельности предприятия при ограниченности трудовых ресурсов.
- Б. Использование персонала для достижения социальных целей предприятия при ограниченности трудовых ресурсов.
- В. Использование персонала для достижения социальных целей предприятия при не ограниченности трудовых ресурсов.
- Г. Использование персонала для достижения всех целей деятельности предприятия при не ограниченности трудовых ресурсов.

19. Какими мерами обеспечивается социальная эффективность трудовых ресурсов на предприятии:

- А. Мерами, направленными на удовлетворение социально – экономических ожиданий, потребностей и интересов различных социальных групп экономического региона или работников отрасли.
- Б. Мерами, направленными на удовлетворение социально – экономических ожиданий, потребностей и интересов административно-управленческого аппарата предприятия.
- В. Мерами, направленными на удовлетворение социально – экономических ожиданий, потребностей и интересов работников предприятия.
- Г. Б. Мерами, направленными на удовлетворение, прежде всего, социально – экономических ожиданий, потребностей и интересов рабочих предприятия.

20. Прогноз общей потребности в персонале и оценка движения персонала определяет:

- А. Количественную потребность в персонале.
- Б. Качественную потребность в персонале.
- В. Социально-психологическую ситуацию в отрасли.
- Г. Объем производства.

21. Выявление профессионально – квалификационных требований и анализ способностей работников, необходимых для выполнения производственной программы определяет:

- А. Количественную потребность в персонале.
- Б. Качественную потребность в персонале.
- В. Социально-психологическую ситуацию в отрасли.
- Г. Объем производства.

22. Анализ наличия необходимого предприятию персонала проводится на этапе:

- А. Управления затратами на персонал.
- Б. Разработки политики заработной платы и социальных услуг.
- В. Формирования системы продвижения по службе (управление карьерой).
- Г. Планирования потребности предприятия в персонале.

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

- А. Планирования потребности предприятия в персонале.
- Б. Повышение квалификации персонала и его переподготовка.
- В. Разработки политики заработной платы и социальных услуг.
- Г. Формирования системы продвижения по службе (управление карьерой).

24. На каком этапе происходит распределение нового персонала по рабочим местам?

- А. Определения общей стратегии.
- Б. Высвобождения персонала.
- В. Привлечения, отбора и оценки персонала.
- Г. Построения и организации работ (определение рабочих мест, функциональных и технологических связей между ними, содержания и последовательности выполнения работ, условий труда и т.д.).

25. Осуществлять краткосрочное планирование профессионально квалификационного развития персонала необходимо на этапе:

- А. Организации работ по руководству персоналом.
- Б. Определения общей стратегии.
- Б. Высвобождения персонала.
- В. Привлечения, отбора и оценки персонала.

Задание 2 Пример Кейса

Работа с резервом руководящих кадров в ООО «Ритм»

Общество с ограниченной ответственностью, специализирующееся на производстве продукции широкого потребления, постоянно расширяло ассортимент. Организация росла, зарплата повышалась, но текучесть кадров последнее время увеличилась, причем немалый процент составляли менеджеры нижнего и среднего уровня управления. Руководство организации насторожила эта проблема, потому что частая их смена сказывалась на качестве работы рядового персонала. Топ-менеджеры собрались на совещание по проблеме работы с резервом руководящих кадров. Вот вопросы, на которые отвечали менеджеры:

Какие главные проблемы с руководящим составом организации?

Что в нашем представлении есть резерв руководящих кадров?

Является ли формирование резерва руководящих кадров одним из приоритетов кадровой политики организации?

Какие цели создания резерва руководящих кадров?

Какие самые важные принципы работы с резервом?

На какие должности необходимо готовить резерв в первую очередь, исходя из целей, стратегий; внешней и внутренней среды организации?

Кто должен нести персональную ответственность за работу с резервом и кто за ее организацию и оперативную работу?

Какой должна быть структура резерва и что будет лежать в ее основе?

Какие источники формирования резерва на конкретные должности?

На какие должности может формироваться резерв?

Сколько резервистов должно готовиться на руководящие должности?

Кто может вносить предложения по кандидатам в резерв?

Какими качествами должны обладать работники, чтобы претендовать на вышестоящие должности различных уровней управления?

Как должен формироваться резерв, каковы его основные этапы?

Какими правами должен обладать резервист?

Когда можно определить степень готовности резервистов к занятию планируемой должности?

Какие основные формы подготовки резерва?

Как долго может находиться работник в составе резерва?

Кто контролирует работу с резервом руководящих кадров?

Какой документ должен определять порядок и последовательность работы с резервом руководящих кадров? Нужен ли он?

Далее был подготовлен раздел в документ о кадровой политике, посвященный резерву руководящих кадров. Приведем его ниже.

«Формирование резерва руководящих кадров является приоритетным направлением кадровой политики. Главной целью создания резерва является формирование группы работников, подготовленных для управленческой работы и обеспечения на этой основе преемственности, непрерывности, эффективности управления Компанией, а также обеспечение устойчивого ее развития.

Резерв руководящих кадров - это специально сформированная и подготовленная группа работников, способных по своим профессиональным, деловым и личностным качествам к замещению вакантных руководящих должностей более высокого уровня.

Целями создания резерва являются: минимизация срока адаптации работника в новой должности; формирование лояльности к Компании; постепенность смены поколений, благодаря которой сохраняются технологии и культура Компании. Стратегия Компании направлена на подготовку резерва руководящих кадров, прежде всего, за счет внутренних кадров.

За работу с резервом персональную ответственность несет руководитель Компании, организация работы с резервом возлагается на одного из заместителей руководителя.

Источники формирования резерва на конкретные должности или на группы однородных должностей определяют руководитель

Компании (его заместители), начальники структурных подразделений, в том числе кадровой службы. Резерв в организации формируется на должности нижнего, среднего и высшего уровней управления из числа специалистов и руководителей Компании, а также из других организаций.

В зависимости от перспектив развития деловой карьеры резерв может делиться на оперативный и стратегический. В оперативный резерв включаются резервисты с меньшим потенциалом развития и ограниченные в карьерном продвижении, в стратегический - с большим потенциалом развития.

Состав резерва, в зависимости от степени готовности к занятию планируемой должности, условно может делиться на три вида: готовый, перспективный, специальный. Кадровая служба моделирует последующее обучение резервистов.

Компания должна предпринимать меры для поддержания в резервистах высокого уровня мотивации к постоянному развитию.

Исключение работников из состава активного резерва, как правило, не производится. Срок нахождения в активном резерве на конкретную должность определяется практической целесообразностью, перспективами должностного продвижения включенных в него лиц и достижением определенного возраста.

Основанием для окончательного исключения из резерва является: привлечение лица, состоящего в резерве, к дисциплинарной, административной или другой ответственности; заключение аттестационной комиссии о несоответствии работника занимаемой должности; неудовлетворительные результаты работы по занимаемой должности; увольнение, должностное (служебное) перемещение и другие обстоятельства, исключающие возможность пребывания в резерве.

Решение об исключении работника из состава резерва принимается руководителем Компании или ее высшим коллегиальным органом (большинством голосов).

Контроль за работой с резервом производится постоянно и обнародуется ежегодно в форме заслушивания отчетов или аналитических записок о работе с резервом, подготовленных заместителем руководителя Компании, руководителем кадровой службы, руководителями структурных подразделений на заседании коллегиального органа Компании.

На основании раздела о формировании резерва руководящих кадров в документе организации о кадровой политике кадровая служба подготовила положение о работе с резервом.

***Положение о работе с резервом руководящих кадров в
компании «Ритм»
(фрагменты документа)***

1. Общие положения

1.1. Формирование резерва руководящих кадров и организация планомерной работы с ним является приоритетным направлением кадровой политики Компании.

1.2. Главной целью создания резерва является формирование группы работников, подготовленных для управленческой работы и обеспечения на этой основе преемственности, непрерывности, эффективности управления Компанией, а также обеспечение устойчивого ее развития.

Целями создания резерва являются:

минимизация срока адаптации работника в новой должности;

формирование лояльности к Компании;

постепенность смены поколений, благодаря которой сохраняются технологии и культура Компании.

1.3. Принципами работы с резервом являются:

Соответствие профессиональных, деловых, личностных и других качеств, возраста требованиям, предъявляемым кандидатам в состав резерва;

всесторонность изучения и объективность оценки профессиональных, деловых, личностных качеств, готовности к управленческой деятельности в современных условиях кандидатов в состав резерва;

коллегиальность и гласность при рассмотрении кандидатов в состав резерва, учет мнения трудового коллектива;

непрерывность работы и регулярность контроля над состоянием работы с резервом;

поддержание резервистов в активном состоянии;

ответственность руководителя и его заместителей за обеспечение реального и работоспособного резерва;

недопустимость дискриминации по различным признакам, в том числе пола, национальности, вероисповедания, семейного положения.

1.4. Положение о работе с резервом руководящих кадров в Компании определяет характерные основные составные элементы, порядок и последовательность работы с резервом руководящих кадров (далее – резерв).

1.5. Резерв руководящих кадров – это специально сформированная и подготовленная группа работников, способных по своим профессиональным, деловым и личностным качествам к замещению вакантных руководящих должностей более высокого уровня.

2. Организация работы с резервом

2.1. За работу с резервом персональную ответственность несет руководитель Компании, который отвечает за его качественный состав и эффективность использования.

Организация работы с резервом возлагается на одного из заместителей руководителя.

2.2. Работу по отбору кандидатов, способных по своим

профессиональным, деловым, личностным качествам, замещению руководящих должностей, проводит конкурсная комиссия по формированию резерва руководящих кадров Компании (далее – конкурсная комиссия). Порядок создания, работы и состав конкурсной комиссии определяется решением руководителя Компании. В состав конкурсной комиссии включаются руководящие работники Компании и высококвалифицированные специалисты. Численный состав конкурсной комиссии должен быть не менее пяти человек. Члены комиссии несут ответственность за объективность принятого решения и конфиденциальность информации. Председателем конкурсной комиссии назначается заместитель руководителя Компании, на которого возложена организация работы с кадрами, а заместителем председателя – руководитель кадровой службы Компании. Периодичность заседаний конкурсной комиссии устанавливается по представлению руководителя кадровой службы по мере необходимости обновления резерва. Заседания конкурсной комиссии проводятся при наличии двух третей ее состава.

Работу конкурсной комиссии обеспечивает кадровая служба.

2.3. Кадровая служба осуществляет оперативное руководство и непосредственную повседневную работу с резервом, в т. ч.:

- планирует и организует всю текущую работу по формированию резерва;

- обеспечивает работу конкурсной комиссии по формированию резерва руководящих кадров;

- вносит предложения о включении в резерв либо об исключении из него, а также о выдвижении лиц, состоящих в резерве, на новую должность;

- координирует и контролирует выполнение планов мероприятий по работе с резервом;

- анализирует и оценивает результаты практической деятельности лиц, зачисленных в резерв;

- обеспечивает переподготовку, повышение квалификации, стажировку, другие формы развития лиц, состоящих в резерве;

- оказывает организационно-методическую помощь руководителям структурных подразделений по работе с резервом;

- осуществляет заведение, оформление, учет документов, отражающих процесс и результаты подготовки лиц, состоящих в резерве, формирует и ведет соответствующую базу данных;

- организует социологические, психологические и другие исследования, направленные на повышение эффективности работы с резервом и участвует в их проведении;

- вносит предложения по совершенствованию работы с резервом;

- доводит до сведения работников, в случае необходимости, решение о включении в резерв;

- осуществляет иные полномочия, предусмотренные другими руководящими документами по работе с резервом.

2.4. Руководитель структурного подразделения Компании:

участвует в подборе кандидатур в кадровый резерв;

Отвечает за организацию работы с резервом и его подготовку в своем подразделении;

участвует в составлении индивидуальных планов развития (самообразования) резервистов;

организует стажировку резервистов в структурном подразделении.

3. Структура, состав и источники резерва

3.1. Структура резерва определяется в соответствии со структурой Компании и объединяет должности, включенные в кадровый реестр Компании. На основании кадрового реестра формируется перечень должностей, для замещения которых создается резерв, утверждаемый руководителем Компании.

3.2. Источники формирования резерва на конкретные должности или на группы однородных должностей определяют руководитель Компании (его заместители), начальники структурных подразделений, в том числе кадровой службы.

Резерв в организации формируется на должности нижнего, среднего и высшего уровней управления из числа специалистов и руководителей Компании, а также из других организаций.

3.3. Резерв может формироваться:

на конкретную руководящую должность;

на группу однородных руководящих должностей;

на группу должностей одного уровня управления.

3.4. Резерв на руководящие должности кадрового реестра Компании устанавливается исходя из наличия кандидатов, но, как правило, насчитывает не менее двух кандидатов.

3.5. Предложения по кандидатам в резерв вносятся в кадровую службу руководителями организаций, структурных подразделений Компании, другими должностными лицами, аттестационной комиссией в письменной форме и содержат производственную (служебную) характеристику, подготовленную непосредственным руководителем, в которой отражены результаты производственной деятельности, деловой активности, особенности проявления личных качеств в рабочей обстановке, а также анкетные данные кандидата в резерв.

Предложения о включении в состав резерва могут вноситься самими работниками.

4. Этапы формирования резерва

4.1. Работа с кадровым резервом состоит из трех основных блоков:

формирование резерва кадров;

подготовка работников, входящих в резерв, к работе в предполагаемой должности;

назначение работника на вакантную вышестоящую должность.

4.2. Эти блоки работы делятся на этапы.

I этап – принятие решения руководителем Компании о создании

кадрового реестра и на основании его о формировании перечня должностей, для замещения которых создается резерв. На этом этапе производится анализ потребности в резерве, который включает прогнозирование возможных изменений в составе руководителей, определение обеспеченности резервом руководящих должностей. Результатом такого анализа является определение потребности в резерве.

II этап- разработка предварительных (обязательных, минимальных) определяющих и желательных требований к качествам кандидатов в состав резерва на руководящие должности.

III этап – определение источников резерва, выдвижение и формирование предварительного резерва на основе использования различных форм, методов и представление его конкурсной комиссии.

IV этап – оценка и принятие конкурсной комиссией решения о зачислении в состав резерва наилучших кандидатов.

V этап – организация подготовки резерва руководящих кадров для занятия планируемой, более высокой руководящей должности на основе индивидуальной программы развития (самообразования).

VI этап – назначение резервиста на вакантную должность более высокого уровня.

4.3. В зависимости от этапа подбора и отбора кандидатов в состав резерва выделяется предварительный и окончательный резерв. Предварительный резерв – это состав работников, которые выдвинуты для участия в конкурсе на включение в резерв. Окончательный резерв – это состав работников, которые рекомендованы конкурсной комиссией для включения в резерв и решением руководителя Компании включены в состав резерва.

5. Организация подбора кандидатов в резерв

5.1. Организация подбора кандидатов в резерв включает:

планирование работы по подбору кандидатов в резерв;
определение требований к профессиональным, деловым, личностным качествам;

оценку результатов рассмотрения кандидатов на соответствующие должности и принятие решения о возможности их включения в резерв.

5.2. Необходимую информацию о потенциальных кандидатах в состав резерва кадровая служба получает в ходе изучения письменных источников о работнике: паспорта, трудовой книжки, личного листка по учету кадров, автобиографии, диплома, аттестационных характеристик, а также в результате собеседования с кандидатом в состав резерва, его руководителями, коллегами, подчиненными.

В случае необходимости для получения более полной информации о профессиональных, деловых, личностных качествах кандидатов в резерв кадровая служба может использовать различные формы и методы. Для оценки профессиональных, деловых и личностных качеств и соответствия их установленным требованиям

могут использоваться:

- метод оценки «360 градусов»;

- тестирование;

- другие методы оценки.

6. Работа конкурсной комиссии по формированию резерва

6.1. Конкурсная комиссия проводит заседания согласно плану работы или по мере необходимости. Для зачисления в резерв в конкурсную комиссию на каждого кандидата кадровой службой Компании представляются:

- карточка резервиста;

- материалы, характеризующие кандидата и полученные при помощи различных форм и методов;

- производственная характеристика.

6.2. Конкурсная комиссия рассматривает, анализирует представленные на кандидата в резерв материалы и проводит собеседование с кандидатами в состав резерва.

6.3. Конкурсная комиссия при принятии решения о включении кандидатов в резерв руководствуется следующими критериями:

- положительные результаты работы в занимаемой должности;

- соответствующий уровень образования, квалификации, управленческой подготовки;

- профессиональные, деловые, личностные качества кандидата, его потенциальные возможности и способности к предстоящей руководящей работе;

- отзывы лиц, непосредственно работающих с кандидатом;

- положительные результаты и рекомендации аттестационной комиссии;

- определенный возраст и состояние здоровья;

- личное желание входить в состав резерва.

6.4. После собеседования конкурсная комиссия оценивает профессиональные, деловые, личностные и другие качества работников, проявляемые в их нынешней должности; и переходит к принятию решения.

6.5. После всестороннего изучения кандидата в резерв конкурсная комиссия принимает одно из следующих решений:

- рекомендуется для зачисления в резерв (по возможности с указанием конкретной руководящей должности);

- рекомендуется для зачисления в специальную группу резерва;

- не соответствует требованиям, предъявляемым 1\.. должности, для занятия которой он может быть зачислен в резерв.

6.6. Решение конкурсной комиссии принимается открытым голосованием. Решение считается принятым, если за него проголосовало не менее половины присутствующих на заседании членов комиссии. В случае равенства голосов принятым считается решение, за которое проголосовал председатель.

6.7. Решение конкурсной комиссии оформляется протоколом, который подписывается председателем и членами конкурсной комиссии, и с представленными на кандидата документами в десятидневный срок передаются в кадровую службу Компании.

6.8. На основании решения конкурсной комиссии, а также заключения кадровой службы руководитель Компании принимает решение о зачислении кандидата в резерв. Работник информируется о включении в состав резерва. Решение о включении в Состав резерва вносится в личное дело работника.

.....
10. Подготовка резерва

10.1. Эксперты, в том числе и члены конкурсной комиссии, разрабатывают для каждой группы должностей, входящих в кадровый реестр Компании, набор качеств (профессиональных, деловых, личностных), которыми должен обладать работник, чтобы успешно ее выполнять. Члены конкурсной комиссии производят оценку каждого кандидата в резерв с точки зрения наличия у кандидатов этих качеств.

10.2. В зависимости от перспектив развития деловой карьеры резерв может делиться на оперативный и стратегический.

В оперативный резерв включаются резервисты с меньшим потенциалом развития и ограниченные в карьерном продвижении, в стратегический - с большим потенциалом развития. Это позволяет рационально распределять средства на подготовку резерва.

10.3. Состав резерва в зависимости от степени готовности к занятию планируемой должности условно может делиться на три вида: готовый, перспективный, специальный. На основе этого сформированный состав резерва делится на различные группы. Кадровой службой моделируется последующее обучение резервистов.

10.3.1. Готовый резерв - работники, которые могут занять руководящую должность в данный момент, и им для этого не требуется специальной дополнительной подготовки.

10.3.2. Перспективный резерв - это перспективные студенты высших учебных заведений, молодые специалисты в возрасте до 31 года. Это группа работников, которые могут занять планируемую руководящую должность после специальной подготовки. Выдвижение кандидатов в состав перспективного резерва для студентов вузов осуществляется руководством вузов, а молодых специалистов в возрасте до 31 года - руководителями структурных подразделений Компании.

Особенностью работы с перспективным резервом является развитие качеств будущего руководителя путем вовлечения в работу различных общественных организаций, участия в подготовке аналитических работ, участия в различных тренингах.

10.3.3. Специальный резерв - это кандидаты на любую вакантную руководящую должность, проявившие наибольшие способности к

управленческой деятельности достигшие наилучших результатов в своей работе.

Решение об отнесении резервистов к определенному виду принимает конкурсная комиссия.

10.4. Основными формами подготовки резерва являются:

профессиональное обучение в учреждениях образования (подготовка, переподготовка, повышение квалификации);

самостоятельное обучение по индивидуальным планам развития (самообразования);

семинары;

стажировка.

В системе работы с резервом могут использоваться и другие формы подготовки:

привлечение к участию в работе совещаний, семинаров, советов, комиссий, заседаний руководства Компании;

подготовка аналитических обзоров по актуальным проблемам;

временное замещение руководящей должности;

самостоятельная подготовка по профилю руководящей должности, планируемой к замещению.

10.5. Важным элементом ускоренного обучения и продвижения резервистов на планируемые должности может стать ротация. Ротация - это назначение работника по горизонтали на должность одного должностного уровня, но с дополнительными мотивациями морального и материального порядка.

Ротация может быть краткосрочной и долгосрочной. Преимуществами ротации является получение работником представления о работе других подразделений, производственном цикле работы Компании и возможность попробовать себя в другой области, приобретение новых знаний и навыков, в том числе и управленческих.

условиями успешной ротации являются добровольность, наличие вакансий, подготовленность к ротации как непосредственного руководителя ротируемого, так и новых подчиненных.

10.6. Важной формой подготовки резервистов может стать День резервиста, который может проводиться с различной периодичностью. Суть его - выработка умений резервиста применять знания на практике, Работники, включенные в состав резерва, принимают на себя должностные обязанности, права и ответственность руководителя, в должности которого предполагается использование резервиста. Последний выполняет все необходимые мероприятия по организации работы в планируемой должности, а также несет ответственность за все принимаемые решения. Резервиста контролирует куратор - непосредственный руководитель, который также определяет степень его подготовки, практические организаторские и другие умения и навыки. По окончании Дня резервиста резервист совместно с

непосредственным руководителем анализируют производственную деятельность структурного подразделения.

В ходе анализа выявляются положительные и отрицательные результаты работы резервиста, делается акцент на ошибках с целью их корректировки и недопущения в будущем. На заседании конкурсной комиссии руководители подразделений отчитываются о проведении Дня резервиста, рассматривают результаты профессиональной деятельности резервистов, вносят предложения по дальнейшему их профессиональному росту.

10.7. Подготовка состоящих в перспективном резерве может проводиться по индивидуальным планам развития (самообразования), которые разрабатываются с участием непосредственного и вышестоящего руководителя, а также руководителя кадровой службы Компании.

10.7.1. Индивидуальный план развития действует на весь период нахождения в резерве и предназначен для планирования подготовки резервиста к занятию должностей более высокого уровня, самоконтроля и использования при построении карьеры работника. Индивидуальная программа развития является частью личного дела резервиста и периодически активизируется, особенно в том случае, если резервист рассматривается в качестве главного кандидата на конкретную должность. Индивидуальный план развития включает планы, содержание, формы обучения, которые зависят от целей и задач будущих должностей резервистов. Он может содержать задания на:

- стажировку;
- ротацию;
- повышение квалификации,
- управленческую подготовку,
- участие в подготовке аналитических документов, проектов решений, касающихся деятельности как организации в целом, так и входящих в круг полномочий планируемой к замещению должности;
- проектное обучение с наставником на рабочем месте;
- самостоятельное обучение, изучение передового опыта по определенному направлению, которое может использоваться при осуществлении будущей должности;
- участие в Днях резервиста, в различных тренингах.

10.7.2. Для готового резерва, как правило, составляются индивидуальные планы обучения, ориентированные на получение профессиональных недостающих знаний и овладение новыми навыками, а для перспективного резерва составляются планы, направленные на повышение профессионализма, развитие лидерских качеств и творческих способностей.

10.7.3. Обучение лиц, состоящих в резерве, может осуществляться в учреждениях образования, переподготовки и повышения квалификации кадров в установленном порядке.

Задание

Проанализируйте, насколько полно учтены в положении о работе с кадровым резервом поставленные перед менеджерами вопросы.

Какие принципы кадровой политики используются при работе с резервом руководящих кадров организации?

Какие принципы кадровой политики и другие направления деятельности могут быть использованы при работе с резервом руководящих кадров данного предприятия?

Планируемые результаты освоения образовательной программы (формируемые компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине
Указывается код и наименование компетенции	Приводятся индикаторы достижения компетенции в соответствии с учебным планом
ПК-1 Способен выполнять анализ рынка труда	ПК -1.2 Собирает, анализирует и структурирует информацию о рынке труда и соотносит ее с потребностями организации
	ПК – 1.3 Идентифицирует источники поиска и привлечения кандидатов на вакантные рабочие места

Вид промежуточной аттестации - теоретические вопросы и ситуационные задания.

Способ проведения способы проведения: письменный.

СПИСОК ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ВОПРОСОВ К ЭКЗАМЕНУ

1. Понятие кадровой политики
2. Типы кадровой политики
3. Структура кадровой политики
4. Характеристика важнейших принципов кадровой политики организации
5. Факторы, влияющие на кадровую политику
6. Кадровая политика и кадровые стратегии
7. Определение целей, задач, принципов, приоритетов кадровой политики
8. Анализ кадрового состава организации
9. Оформление кадровой политики
10. Реализация кадровой политики
11. Требования к руководителю кадровой службы
12. Кадровая служба как лидер в разработке кадровой политики
13. Структура и содержания положения о кадровой политике
14. Проблемы кадровой политики
15. Преодоление сопротивления изменениям кадровой политики

16. Сущность и место кадрового планирования в системе управления персоналом организации. Цели и задачи кадрового планирования в организации.
17. Содержание и уровни кадрового планирования, требования к кадровому планированию.
18. Основные показатели, используемые в анализе и планировании деятельности персонала организации. Общеэкономические, кадровые показатели.
19. Показатели расходов на персонал. Показатели условий труда. Порядок планирования фондов оплаты труда персонала организации.
20. Основные этапы в развитии кадрового планирования. Кадровое планирование в системе внутрифирменного планирования и контроллинга.
21. Кадровое планирование как функция управления человеческими ресурсами.
22. Требования к планированию персонала. Объекты и субъекты кадрового планирования. Прогнозирование и его роль в кадровом планировании.
23. Стратегическое, тактическое и оперативное планирование персонала, их формы и особенности.
24. Кадровое планирование и его роль в системе стратегического планирования организации.
25. Взаимосвязь кадровой политики и стратегии управления персоналом.
26. Вертикальная и горизонтальная интеграция в стратегическом планировании персонала.
27. Стратегический анализ внешней и внутренней среды организации. SWOT-анализ. COPS-анализ. PEST-анализ.
28. Принципы и формы тактического планирования.
29. Планирование потребности в персонале.
30. Планирование производительности труда и рабочего времени.
31. Планирование формирования, развития и использования персонала.
32. Планирование компетенций.
33. Информационное и нормативно-методическое обеспечение планирования в области труда и управления персоналом.
34. Основные стадии тактического кадрового планирования.
35. Методы кадрового планирования в организации. Цели и задачи планирования численности и профессионально-квалификационной структуры персонала.
36. Факторы, влияющие на изменение численности и профессионально-квалификационной структуры персонала.
37. Методология планирования потребности в персонале.
38. Информационное обеспечение планирования персонала.

39. Методы планирования численности и структуры персонала. Нормативный метод. Метод экспертных оценок.
40. Экономико-математические методы планирования. Балансовый метод.
41. Планирование численности основных и вспомогательных рабочих, управленческого персонала.
42. Планирование дополнительной потребности в персонале. Планирование высвобождения персонала.
43. Анализ и описание работы и их значение в современном кадровом планировании. Методы профессиографии.
44. Компетентностный подход в кадровом планировании. Управление по компетенциям.
45. Модель компетенций. Карта компетенций и ее структура.
46. Личностная спецификация. Профессиограмма. Описание должности. Использование результатов анализа и описания работы в практике кадрового планирования.
47. Сущность, структура и применение профессиональных стандартов в кадровом планировании.
48. Цели планирования производительности труда. Связь планирования производительности труда с другими сферами внутриорганизационного планирования.
49. Факторы, влияющие на уровень производительности труда.
50. Методы планирования производительности труда: метод прямого счета, факторный метод, метод укрупненного планирования роста производительности труда.
51. Планирование использования рабочего времени. Потери рабочего времени и их причины.
52. Календарный, номинальный и полезный фонды рабочего времени, их использование в кадровом планировании.
53. Режим рабочего времени. Плановый баланс рабочего времени и методика его расчета.
54. Влияние использования рабочего времени на численность работников и производительность их труда.
55. Нормативно-методическое и информационное обеспечение планирования кадровых процессов.
56. Связь планирования кадровых процессов с кадровой политикой. Программно-целевое планирование кадровых процессов.
57. Планирование привлечения, отбора и адаптации персонала.
58. Планирование обучения и деловой карьеры персонала.
59. Планирование деловой оценки персонала.
60. Планирование затрат на персонал.
61. Оперативный план работы с персоналом и его разработка.
62. Взаимосвязь оперативных планов по кадровым процессам.
63. Цели и принципы социального планирования.
64. Основные этапы социального планирования в организации.

Критерии и шкала оценивания

Индикаторы	Критерий оценивания	Шкала оценивания
<i>ПК -1.2 Собирает, анализирует и структурирует информацию о рынке труда и соотносит ее с потребностями организации</i>	Эффективно собирает, правильно анализирует и грамотно структурирует информацию о рынке труда и соотносите с потребностями организации	10
	Преимущественно успешно собирает, в основном правильно анализирует и грамотно структурирует информацию о рынке труда и в целом адекватно соотносит ее с потребностями организации	6-7
	Пытается собирать, анализировать и структурировать информацию о рынке труда, но слабо соотносит информацию с потребностями своей организации.	3-4
	Не способен собирать, анализировать и структурировать информацию о рынке труда	0
<i>ПК – 1.3 Идентифицирует источники поиска и привлечения кандидатов на вакантные рабочие места</i>	Быстро и эффективно идентифицирует источники поиска и привлечения кандидатов на вакантные рабочие места	10
	Способен достаточно успешно идентифицировать источники поиска кандидатов, но не всегда способен привлечь кандидатов на вакантные рабочие места	6-7
	Старается, но не всегда способен идентифицировать источники поиска кандидатов, испытывает сложности с привлечением на вакантные рабочие места	3-4
	Не способен идентифицировать источники поиска и привлечения кандидатов на вакантные рабочие места.	0

За теоретический вопрос – максимум 20 баллов

В соответствии с «Положением о рейтинговой системе обучения в ТвГУ», утвержденным и.о. ректора от 30.04.2020 г., ответ обучающегося на экзамене оценивается суммой до 40 баллов. Итоговая оценка складывается из суммы баллов, полученных за семестр, и баллов, полученных на экзамене.

В университете действует следующая шкала пересчета рейтинговых баллов:
От 40 до 69 баллов – «удовлетворительно»;

От 70 до 84 баллов – «хорошо»;
От 85 до 100 баллов – «отлично».

V. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

а) Основная литература:

1. Кадровая политика и кадровый аудит организации : учебник для вузов / Л. В. Фотина [и др.] ; под общей редакцией Л. В. Фотиной. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 478 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14732-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/543981> (дата обращения: 11.04.2024).
2. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова, А. В. Петропавловская. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 575 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14217-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/543877> (дата обращения: 11.04.2024).
3. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.] ; под общей редакцией О. А. Лапшовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 406 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8761-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536380> (дата обращения: 11.04.2024).

б) Дополнительная литература:

1. Данилина Е. И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: Учебник для бакалавров. [Электронный ресурс]. — М. : Дашков и К, 2016. — 208 с. — Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/70525>
2. Дейнека А. В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров. [Электронный ресурс]. дан. — М. : Дашков и К, 2014. — 288 с. — Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/50253>
3. Дейнека А. В. Управление персоналом: Учебник. [Электронный ресурс]. — М.: Дашков и К, 2010. — 292 с. — Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/966>
4. Кузнецова И. В. Документационное обеспечение управления персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие для бакалавров.— М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2017.— 220 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/57135.html>.— ЭБС «IPRbooks»
5. Михайлина Г. И. Управление персоналом: Учебное пособие. [Электронный ресурс]. — М. : Дашков и К, 2014. — 280 с. — Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/56326>
6. Мумладзе Р. Г. Основы управления персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие.— М.: Русайнс, 2015.— 151 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/48929.html>.— ЭБС «IPRbooks»

7. Захарова Т. И. Государственная служба и кадровая политика : учебное пособие. - М. : Евразийский открытый институт, 2011. - 312 с. - ISBN 978-5-374-00365-9; [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=90960>
8. Лукаш Ю. А. Эффективная кадровая политика как составляющая обеспечения безопасности и развития бизнеса : учебное пособие. - М. : Флинта, 2012. - 201 с. - ISBN 978-5-9765-1371-6 ; [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115070>
9. Ольшевская А. В. Организация подготовки кадров для замещения должностей в органах внутренних дел : учебное пособие. - М. : Юнити-Дана, 2016. - 47 с. - ISBN 978-5-238-02757-9 ; [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=426631>
10. Управление персоналом : учебное пособие / П.Э. Шлендер, В.В. Лукашевич, В.Д. Мостова и др. ; под ред. П.Э. Шлендера. - М. : Юнити-Дана, 2012. - 320 с. - ISBN 5-238-00909-7 ; [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118747>
11. Шестакова Е. В. Планирование кадров : учебное пособие. - Оренбург : ОГУ, 2013. - 169 с. [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=270268>
12. Кургаева, Ж. Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации : учебно-методическое пособие / Ж. Ю. Кургаева. — Казань : Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2017. — 96 с. — ISBN 978-5-7882-2161-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/79298.html> (дата обращения: 04.02.2021). — Режим доступа: для авторизир. пользователей
13. Кадровая политика и кадровый аудит организаций : учебное пособие / составители С. В. Левушкина. — Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2014. — 168 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/47307.html> (дата обращения: 04.02.2021). — Режим доступа: для авторизир. пользователей
14. Янкович, Ш. А. Делопроизводство в кадровой службе : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности 062100 «Управление персоналом» / Ш. А. Янкович. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 160 с. — ISBN 5-238-01076-1. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/81624.html> (дата обращения: 04.02.2021). — Режим доступа: для авторизир. пользователей
15. Мантурова, Н. С. Кадровое делопроизводство : учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности 032001 Документоведение и документационное обеспечение управления / Н. С. Мантурова. — Челябинск : Челябинский государственный институт культуры, 2013. — 100 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR

BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/56420.html> (дата обращения: 04.02.2021). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (или модуля) Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы (Доступ с компьютеров сети ТвГУ)

1. ЭБС Лань <https://e.lanbook.com/>
2. ЭБС Znanium.com <https://znanium.com/>
3. ЭБС Университетская библиотека online <https://biblioclub.ru>
4. ЭБС ЮРАЙТ <https://urait.ru/>
5. ЭБС IPR SMART <https://www.iprbookshop.ru/>
6. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU (подписка на журналы): https://elibrary.ru/projects/subscription/rus_titles_open.asp
7. Репозиторий ТвГУ <http://eprints.tversu.ru>

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. База данных «Обзор банковского сектора» - информационно-аналитические материалы Центрального банка Российской Федерации - <https://www.cbr.ru>
2. База данных «Открытые данные» - информационно-аналитический раздел официального сайта Министерства финансов РФ - <https://minfin.gov.ru/ru/opendata/>
3. База статистических данных Росстата - <https://rosstat.gov.ru/statistic>
4. База данных НИ «Международное Исследовательское Агентство «Евразийский Монитор» - <http://eurasiamonitor.org/issliedovaniia>
5. База данных Федеральной налоговой службы «Статистика и аналитика» - https://www.nalog.ru/rn39/related_activities/statistics_and_analytics/
6. Справочная система Главбух – Свободный доступ on-line: <http://www.1gl.ru>
7. Единый портал бюджетной системы Российской Федерации - <https://budget.gov.ru/>
8. База данных «Бюджет» Минфина России - <https://minfin.gov.ru/ru/perfomance/budget/>
9. База статистических данных Минфина России - <https://minfin.gov.ru/ru/statistics/>
10. МУЛЬТИСТАТ – многофункциональный статистический портал http://www.multistat.ru/?menu_id=1
11. Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент» - <http://ecsocman.hse.ru>
12. База данных «Финансовая математика – Библиотека управления» - Корпоративный менеджмент - <https://www.cfin.ru/finanalysis/math/>
13. Единый федеральный реестр сведений о банкротстве (ЕФРСБ) - <https://bankrot.fedresurs.ru/>

14. Информационная система для методической поддержки, сбора лучших практик регулирования, дистанционного обучения специалистов в области оценки регулирующего воздействия на федеральном и региональном уровне (ИС МПДО) - orv.gov.ru

15. База документов Минэкономразвития РФ - <https://www.economy.gov.ru/material/dokumenty/>

VI. Методические материалы для обучающихся по освоению дисциплины

Организуя свою работу по освоению дисциплины, обучающиеся должны:

– использовать рекомендуемый режим и характер учебной работы по изучению дисциплины, по практическому применению изученного материала, по выполнению заданий в ходе текущего и промежуточного контроля, по использованию информационных технологий и др.;

– ознакомиться с методическими указаниями по дисциплине, перечнем учебно-методических изданий, рекомендуемых для подготовки к занятиям и выполнения самостоятельной работы, а также с методическими материалами на бумажных и/или электронных носителях, выпущенных кафедрой.

Самостоятельная работа студентов, предусмотренная учебным планом должна соответствовать более глубокому усвоению изучаемого курса, формировать навыки исследовательской работы и ориентировать студентов на умение применять теоретические знания на практике.

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины:

1. Работа с источниками, указанными в разделе основной и дополнительной литературы. В ходе изучения дисциплины обучающимся необходимо использовать: материалы, представленные преподавателем в ходе аудиторных занятий; законодательные и нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность экономических агентов в исследуемой сфере; источники, указанные в разделе основной и дополнительной литературы и др.

2. Самостоятельное изучение тем дисциплины. В ходе самостоятельного изучения материала обучающиеся могут оформлять конспекты по изучаемой теме, которые повышают качество освоения материала, а также подготовиться к проведению промежуточной аттестации. Для наглядности и удобства запоминания материала рекомендуется активно использовать при конспектировании рисунки, схемы и таблицы.

3. Подготовка к занятиям. В ходе подготовки к занятиям обучающиеся должны следовать методическим рекомендациям преподавателя, учитывая что часть вопросов выносятся на обсуждение на занятиях. Одной из основных форм текущего контроля подготовки обучающихся к занятиям является устный ответ, доклад, презентация, контрольное тестирование, выполнение ситуационных заданий и др.

4. Подготовка к промежуточной аттестации. При подготовке к промежуточной аттестации обучающиеся должны опираться на учебный

материал, полученный в ходе занятий, а также на процесс самостоятельного изучения дисциплины. В ходе промежуточной аттестации оценивается степень сформированности компетенций, указанных в рабочей программе по дисциплине. При этом учитываются результаты самостоятельной работы и результаты текущего контроля.

В соответствии с «Положением о рейтинговой системе обучения в ТвГУ», утвержденным и.о. ректора от 30.04.2020 г., по дисциплине, заканчивающейся экзаменом, итоговая оценка складывается из суммы баллов, полученных за семестр (максимальное количество баллов – 60), и баллов, полученных на экзамене (максимальное количество баллов – 40).

Распределение максимальных баллов по видам работы в рамках рейтинговой системы:

Вид отчетности	Баллы
Работа в семестре	60
Из них:	
- индивидуальные задания	20
- презентации	6
- модульные работы	24
- проектная работа в микрогруппах	10
Экзамен	40
Итого:	100

В университете действует следующая шкала пересчета рейтинговых баллов:

От 40 до 69 баллов – «удовлетворительно»;

От 70 до 84 баллов – «хорошо»;

От 85 до 100 баллов – «отлично».

VII. Материально-техническое обеспечение

Материально-техническая база необходимая и применяемая для осуществления образовательного процесса и программное обеспечение по дисциплине включает:

- специальные помещения (аудитории), укомплектованные специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации в аудитории;

- мультимедийное оборудование (ноутбук, экран и проектор);

- ПК для работы студентов в компьютерном классе с выходом в Интернет.

Учебная аудитория № 228, 229, 233/2, 241, 342 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12	Комплект учебной мебели (столы, стулья, доска), компьютер, мультимедийный проектор с потолочным креплением и экраном, переносной ноутбук
Учебная аудитория № 239, 240 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12	Комплект учебной мебели (стол, стулья, доска)

Кафедра управление персоналом 232 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12	Столы, стулья, стационарные компьютеры, принтер.
Компьютерные классы 245, 338 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д.12	Комплект учебной мебели (стол, стулья), компьютеры, моноблоки, переносные ноутбуки, МФУ

VIII. Сведения об обновлении рабочей программы дисциплины

№п.п.	Обновленный раздел рабочей программы дисциплины	Описание внесенных изменений	Реквизиты документа, утвердившего изменения
1.			
2.			