

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
"КАЛИНИНГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ"  
Институт отраслевой экономики и управления

**С. М. Ежелый**

**НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ  
СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины  
для магистратуры по направлению подготовки 38.04.03 Управление  
персоналом, профиль "Стратегическое управление персоналом организации"

Калининград  
Издательство ФГБОУ ВО «КГТУ»  
2022

Рецензент

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической безопасности  
ФГБОУ ВО "Калининградский государственный технический университет"

А. Е. Тарутина

**Ежелый, С. М.** Нормативно-правовое обеспечение стратегического управления персоналом: учеб.-метод. пособие по изучению дисциплины для магистратуры по напр. подгот. 38.04.03 Управление персоналом, профиль "Стратегическое управление персоналом организации" / С. М. Ежелый. – Калининград: ФГБОУ ВО «КГТУ», 2022. - 82 с.

В учебно-методическом пособии изложены общие положения по изучению дисциплины, тематический план, методические указания по самостоятельной подготовке к практическим занятиям, по выполнению контрольной работы, по подготовке и сдаче зачёта и по выполнению самостоятельной работы по дисциплине. Оно подготовлено в соответствии с учебным планом и рабочей программой модуля "Стратегическое управление персоналом промышленной организации", в котором предусмотрена дисциплина "Нормативно-правовое обеспечение стратегического управления персоналом". Пособие рекомендовано студентам магистратуры по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом, профиль "Стратегическое управление персоналом организации".

Табл. 4, список лит. – 18 наименований

Учебно-методическое пособие рассмотрено и одобрено для опубликования в качестве локального электронного методического материала кафедрой менеджмента 05.04.2022 г., протокол № 07

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины рекомендовано к изданию в качестве локального электронного методического материала для использования в учебном процессе методической комиссией ИНОТЭКУ 22.06.2022 г., протокол № 07

УДК 331

© Федеральное государственное  
бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
"Калининградский государственный  
технический университет", 2023 г.  
© Ежелый С. М., 2022 г.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
1 Тематический план по дисциплине и методические указания по её изучению .....	10
Тема 1. Правовое регулирование .....	10
Тема 2. Стратегия управления персоналом .....	12
Тема 3. Мотивация и стимулирование.....	15
Тема 4. Регулирование конфликтов.....	18
Тема 5. Политика и культура .....	20
Тема 6. Бюджет в стратегии управления персоналом .....	22
Тема 7. Проектирование, планирование и контроль.....	25
Тема 8. Методы стратегического управления персоналом .....	27
Тема 9. Особенности трудовые действия в стратегии управления персоналом .....	29
Тема 10. Современные проблемы. Цифровые технологии .....	32
2 Методические указания для подготовки к практическим занятиям.....	35
Тема 1. Правовое регулирование .....	35
Тема 2. Стратегия управления персоналом .....	37
Тема 3. Мотивация и стимулирование.....	40
Тема 4. Регулирование конфликтов.....	44
Тема 5. Политика и культура .....	46
Тема 6. Бюджет в стратегии управления персоналом .....	49
Тема 7. Проектирование, планирование и контроль.....	52
Тема 8. Методы стратегического управления персоналом .....	56
Тема 9. Особенности трудовые действия в стратегии управления персоналом .....	60
Тема 10. Современные проблемы. Цифровые технологии .....	63
3 Методические указания по выполнению контрольной работы.....	67
3.1 Общие сведения, выбор варианта и исходных данных .....	67
3.2 Тематика контрольных работ .....	68
4 Методические указания по подготовке и сдаче зачёта.....	73
5 Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине .....	76
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	80

## ВВЕДЕНИЕ

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины (далее - УМП ИД) подготовлено в соответствии с учебным планом и рабочей программой модуля "Стратегическое управление персоналом промышленной организации", в котором предусмотрена дисциплина "Нормативно-правовое обеспечение стратегического управления персоналом". Пособие рекомендовано студентам магистратуры по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом, профиль "Стратегическое управление персоналом организации".

Дисциплина изучается студентами:

1 курса очной формы обучения в течение 2-го семестра, по итогам студенты сдают зачет;

1 курса заочной формы обучения в течение 2-го семестра, по итогам студенты защищают контрольную работу и сдают зачет.

Целью освоения дисциплины является формирование у обучающихся готовности к применению современных методов и техник управления проектами в профессиональной деятельности.

В рамках освоения дисциплины студенты готовятся к решению задач профессиональной деятельности следующих обязательных типов: информационно-аналитический; организационно-управленческий; проектный; научно-исследовательский. В дополнение к указанным типам задач экспертно-консультационного типа.

Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции, включают следующие компетенции студента:

*знать:*

- основные нормативные правовые акты, регулирующие трудовые, а также связанные с ними отношения;
- юридические критерии оценки персонала;
- правовые аспекты мотивации работников;

- особенности привлечения к ответственности за нарушение в области правового регулирования трудовых и связанных с ними отношений;

- организационно-управленческие механизмы регулирования конфликтов в организации;

*уметь:*

- разрабатывать локальные акты организации, различные виды договоров в трудовой и связанной с ней сферах;

- формировать кадровую политику и корпоративную культуру организации, применяя знания действующего законодательства в сфере стратегического управления персоналом;

- учитывать современные достижения управленческой мысли при правовом регулировании трудовых и связанных с ними отношений, возникающих в организации;

- управлять конфликтными ситуациями в организации;

- использовать современные средства информационного и технического обеспечения системы управления персоналом на основе действующего законодательства;

- осуществлять научно-исследовательскую деятельность;

*владеть:*

- навыками правового регулирования управления персоналом организации;

- навыками комплексного видения современных проблем нормативно-правового регулирования стратегического управления персоналом в организации;

- навыками понимания взаимосвязи нормативно-правового регулирования стратегического управления организацией в целом и ее персоналом.

Виды учебной работы студентов включают практические занятия, лекции (для студентов заочной формы обучения) и самостоятельную работу.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетных единиц (зет), т. е. 72 академических часа контактной и самостоятельной учебной работы студента, работы, связанной с текущей и промежуточной (заключительной) аттестацией по дисциплине, в том числе для очной формы практические занятия 46 часов; для заочной формы лекций 2 часа и практических занятий 8 часов.

УМП ИД, лекционный материал, материалы для практических и контрольных работ размещаются в электронной информационной образовательной среде (далее – ЭИОС) университета по соответствующей дисциплине.

Виды текущего контроля:

- тестовые задания;
- задания по темам практических занятий;
- варианты кейс-ситуаций;
- задания по контрольным работам (для студентов заочной формы обучения).

Последовательность проведения текущего контроля соответствует текущей изучаемой теме тематического плана.

Тестовые задания используются для оценки освоения тем дисциплины студентами очной и заочной форм обучения. Тестирование обучающихся проводится на практических занятиях после рассмотрения на лекциях соответствующих тем.

Выполнение тестового задания по темам состоит в выборе одного или нескольких верных ответов из предлагаемых вариантов ответа.

Оценка по результатам тестирования зависит от уровня освоения студентом тем дисциплины и соответствует следующему диапазону (%):

- от 0 до 55 – "неудовлетворительно";
- от 56 до 70 – "удовлетворительно";
- от 71 до 85 – "хорошо";
- от 86 до 100 – "отлично".

Положительная оценка выставляется студенту при получении от 56 до 100 % верных ответов.

Типовые задания для проведения практических занятий дают примеры основных упражнений для осуществления стратегического управления персоналом предприятий, решению задач профессиональной деятельности: расчетно-экономических, информационно-аналитических, экспертно-консультационных, правоприменительных. Выполнение заданий на практических занятиях является важным этапом формирования компетенций и необходимым условием текущей аттестации студентов. В помощь обучающимся даются необходимые пояснения, подходы и алгоритмы решения заданий. Неудовлетворительная оценка выставляется, если студент не выполнил и не "защитил" предусмотренные рабочей программой дисциплины практические задания.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета. Для студентов заочной формы дополнительно предусмотрена защита контрольной работы. Оценка на зачете ("зачтено", "не зачтено") является экспертной и зависит от уровня освоения студентом тем дисциплины (наличия и сущности ошибок, допущенных студентом при ответе на вопросы преподавателя).

В случае применения электронного обучения (ЭО), дистанционных образовательных технологий (ДОТ) при проведении зачёта производится идентификация личности обучающегося. Преподаватель не вправе принимать зачёт при отсутствии электронной ведомости (ЭВ) или электронного индивидуального зачётного листа, а также у обучающихся, не допущенных к сдаче зачёта.

Результат зачёта объявляется обучающемуся непосредственно после его сдачи и заносятся преподавателем в ЭВ. Если обучающийся явился на зачёт, но отказался от ответа, то в ЭВ проставляется "неудовлетворительно", "не зачтено", без учета причины отказа.

Зачёт выставляется с учетом результатов текущего контроля успеваемости (в том числе в рамках балльно-рейтинговой системы).

## Критерии оценивания.

Общий порядок и правила выставления зачёта по дисциплине включает выполнение обучающимся графика самостоятельной работы в течение семестра, подготовку ответов на контрольные вопросы к зачёту, ответ на один из вопросов, выбранных в случайном порядке, после краткой подготовки и свободная беседа с преподавателем по другим вопросам дисциплины. Зачёт по дисциплине может быть принят преподавателем по результатам выполнения и защиты практических работ (для студентов очной формы обучения), в виде контрольных работ на практических занятиях (для студентов заочной формы обучения), на основе представленных рефератов (докладов) или выступлений обучающихся на семинарах (табл.1).

Таблица 1 – Критерии выставления оценок обучающегося

№ п/п	Критерий	Оценка "не зачтено"	Оценка "зачтено"
1	Системность и полнота знаний в отношении изучаемых объектов	Обладает частичными и разрозненными знаниями, которые не может научно-корректно связывать между собой (только некоторые из которых может связывать между собой)	Обладает минимальным набором знаний, необходимым для системного взгляда на изучаемый объект
2	Работа с информацией	Не в состоянии находить необходимую информацию, либо в состоянии находить отдельные фрагменты информации в рамках поставленной задачи	Может найти необходимую информацию в рамках поставленной задачи
3	Научное осмысление изучаемого явления, процесса, объекта	Не может делать научно-корректных выводов из имеющихся у него сведений, в состоянии проанализировать только некоторые из имеющихся у него сведений	В состоянии осуществлять научно-корректный анализ предоставленной информации
4	Освоение стандартных алгоритмов решения профессиональных задач	В состоянии решать только фрагменты поставленной задачи в соответствии с заданным алгоритмом, не освоил предложенный алгоритм, допускает ошибки	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом

Особенности проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации студентов при применении ЭО, ДОТ установлены Положением о текущем контроле успеваемости.



УМП ИД имеет следующую структуру: введение; 5 разделов; список рекомендуемых источников; одно приложение.

В первом разделе представлен тематический план по дисциплине и методические указания по её изучению. В разделе выделено 10 тем. Состав каждой теме:

- а) форма занятия и формулировка цели занятия;
- б) методические указания по подготовке к практическим занятиям;
- в) методические материалы к занятию;
- г) ссылки на рекомендуемые источники и страницы.

Во втором разделе даны методические указания по подготовке к практическим занятиям. Состав каждого занятия:

- форма занятия;
- практические задания по каждой теме занятия;
- методические рекомендации по выполнению заданий или алгоритм выполнения;
- задания для самостоятельной работы по каждой теме занятия;
- список вопросов (тестов) для самоконтроля.

В третьем разделе размещены методические указания по выполнению контрольной работы.

В четвертом разделе методические указания по подготовке и сдаче зачёта. Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине размещены в пятом разделе.

# **1 Тематический план по дисциплине и методические указания по её изучению**

## **Тема 1. Правовое регулирование**

**Форма занятий** - лекция

### **Вопросы для обсуждения**

**Вопрос 1.** Основные нормативные правовые акты, регулирующие трудовые отношения.

**Вопрос 2.** Правовое регулирование управления персоналом организации.

**Вопрос 3.** Соблюдение требований законодательства Российской Федерации и политик работодателя в области обработки персональных данных и конфиденциальной информации.

### **Методические указания по изучению темы 1**

Цель изучения темы – знать основные нормативные правовые акты, регулирующие трудовые, а также связанные с ними отношения; получить навыки понимания взаимосвязи нормативно правового регулирования стратегического управления организацией в целом и ее персоналом.

**Вопрос 1.** Основные нормативные правовые акты, регулирующие трудовые отношения.

Изучение первого вопроса темы следует актуализировать дефиниции "трудовое право". Важно иметь в виду, что разделение права в различных отраслях облегчает изучение, но оно не имеет особого значения для конкретного применения правовых норм. Все отрасли права связаны друг с другом и взаимодействуют в любом судебном процессе.

**Вопрос 2.** Правовое регулирование управления персоналом организации.

Студенту следует актуализировать основные понятия дисциплины "Трудовое право", связанные с международными отношениями и международным правом в трудовой сфере [1, с. 54, 61; 3, с. 39]. Важным является изучение статей Конституции РФ [4, ст. 15, 17, 46, 79]. Согласно профессиональному стандарту [8, п. 1-20] специалиста по управлению

персоналом, понимание стратегического управления персоналом включает осознание, что это работа руководителя кадрового подразделения или заместителя руководителя организации по персоналу. В ЛНА организации, включая обязательные Положение о персонале, Положение о системе оплаты труда, а также в таких ЛНА как положение о кадровом подразделении и должностной инструкции руководителя подразделения (зам. руководителя по персоналу), вносятся нормы, отраженные в профстандарте (таблица 2).

Таблица 2 – Обязанности руководителя кадрового подразделения

№ п/п	Содержание обязанности
1	Разрабатывать стратегии и политики управления персоналом, обеспечения кадровой безопасности
2	Создавать и описывать организационную структуру, цели, задачи, функции структурных подразделений и должностных лиц
3	Применять методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой
4	Определять и анализировать внутренние коммуникации, моделировать поведение персонала
5	Представлять интересы организации в государственных органах, во взаимодействии с представительными органами работников по вопросам персонала
6	Составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов бюджетов и фондов на программы и мероприятия по управлению персоналом организации
7	Проводить аудит и контроллинг в области управления персоналом
8	Разрабатывать корпоративные социальные программы
9	Вести переговоры по вопросам социального партнерства с представительными органами работников
10	Работать с информационными системами, услугами и сервисами в области стратегического управления персоналом
11	Формировать предложения по автоматизации и цифровизации процесса разработки стратегии работы с персоналом
12	Организовывать мероприятия по обеспечению выполнения требований охраны труда в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации и локальными актами организации
13	Организовывать и проводить мероприятия с персоналом в соответствии с корпоративной социальной политикой
14	Обеспечивать соблюдение требований законодательства Российской Федерации и политик работодателя в области обработки персональных данных и конфиденциальной информации
15	Вести деловую переписку
16	Соблюдать нормы этики делового общения

**Вопрос 3.** Соблюдение требований законодательства Российской Федерации и политик работодателя в области обработки персональных данных и конфиденциальной информации.

Главные сведения, с которыми работают сотрудники подразделений по управлению персоналом, – персональные данные – ПД [12, ст. 1-10].

В настоящее время под ПД понимается любая информация, относящаяся к прямо или косвенно определенному или определяемому физическому лицу (субъекту персональных данных), т. е. фактически любая информация [1, с. 397-399; 3, с. 390].

Законодательство Российской Федерации в области персональных данных основывается на Конституции и международных договорах РФ и состоит из 152-ФЗ и других законов, определяющих случаи и особенности обработки ПД, включая: ТК, "О транспортной безопасности", "О муниципальной службе", Закон от 24.04.2020 г. № 123-ФЗ "О проведении эксперимента по установлению специального регулирования в целях создания необходимых условий для разработки и внедрения технологий искусственного интеллекта в субъекте Российской Федерации - городе федерального значения Москве и внесении изменений в статьи 6 и 10 Федерального закона "О персональных данных", другие федеральные законы.

### **Методические материалы по теме 1**

В ходе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу; все материалы в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ. Рекомендованы официальные сайты Организации Объединенных Наций, Международной организации труда, Правительства Российской Федерации, сайты справочных нормативных ресурсов.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 1:* [1, с. 19-20, 48, 54, 61, 82-84]; [2, с.12-15, 79-82, 585]; [3, с. 39, 84-100]; [4, ст. 15, 17, 46, 79]; [5, ст. 11, 81, 327.1-327.7]; [6, ст. 1-20]; [7, ст. 18.9-18.10].

## **Тема 2. Стратегия управления персоналом**

**Форма занятий** - лекция

**Вопросы для обсуждения**

**Вопрос 1.** Стратегическое управление персоналом: постановка целей.

**Вопрос 2.** Стратегическое управление персоналом: кадровая безопасность.

**Вопрос 3.** Взаимосвязь нормативно-правового регулирования стратегического управления организацией и ее персоналом.

### **Методические указания по изучению темы 2**

Цель изучения темы – знать особенности разработки и применения стратегии управления персоналом; уметь разрабатывать локальные акты организации, различные виды договоров в трудовой и связанной с ней сферах.

#### **Вопрос 1.** Стратегическое управление персоналом: постановка целей.

Изучение первого вопроса темы следует начать с запоминания определения стратегии управления персоналом. Это генеральный план действий по достижению долгосрочных целей организации за счет развития компетентности и мотивации ее работников с учетом изменений состояния внешней среды. На формирование стратегии интегрированной составной корпоративной стратегии оказывают влияние:

- 1) стратегия организации;
- 2) жизненный цикл;
- 3) организационная культура;
- 4) внешняя среда;
- 5) трудовой потенциал [2, с. 12-19].

#### **Вопрос 2.** Стратегическое управление персоналом: кадровая безопасность.

Переходя к изучению второго вопроса необходимо ввести понятие кадровая безопасность [1, с. 170-176]. Вопросы кадровой безопасности и кадровой политики сведены в таблице 3. Кадровая безопасность – это совокупность мер, направленных на сохранение ядра персонала, создание максимума условий для его продуктивной деятельности, сокрытие и сохранение коммерческой тайны, предотвращение экономических преступлений.

Таблица 3 – Стратегические цели и приоритеты, снижающие кадровую безопасность предприятия

Направления кадровой стратегии	Недопустимые цели и приоритеты
Политика регулирования	– отказ от найма молодых специалистов;

численности персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ориентация на активное использование труда нелегальных мигрантов;</li> <li>– ориентация на активное использование механизма лизинга персонала;</li> <li>– ориентация на краткосрочные трудовые договоры;</li> <li>– ориентация на отсутствие дополнительных социальных гарантий при сокращении персонала.</li> </ul>
Политика развития персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ориентация на самоустранение от участия в повышении квалификации персонала;</li> <li>– ориентация на привлечение руководителей и ведущих специалистов со стороны в ущерб подготовке собственных кадров.</li> </ul>
Политика мотивации Персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ориентация на использование фиксированных должностных окладов, не зависящих от текущих результатов труда;</li> <li>– ориентация на использование премий как инструмента мотивации отсутствия нарушений;</li> <li>– ориентация на отказ от "механизма участия сотрудников в прибыли организации";</li> <li>– ориентация на экономию по расходам на социальную поддержку персонала;</li> <li>– ориентация на отказ от активного применения методов моральной мотивации сотрудников.</li> </ul>
Политика психологической поддержки персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ориентация на мотивацию отношений "жесткой конкуренции между сотрудниками";</li> <li>– ориентация на игнорирование личных качеств при найме и подготовке менеджеров всех уровней</li> </ul>

**Вопрос 3.** Взаимосвязь нормативно-правового регулирования стратегического управления организацией и ее персоналом.

При изучении вопроса следует сделать особый акцент на взаимосвязь бизнес-стратегий и кадровой политики [1, с. 115-134]. Кадровая политика является основой формирования стратегии управления персоналом. Следует помнить, что кадровая политика может быть сформирована в виде отдельного локального нормативного акта и размещена на официальном сайте организации.

### **Методические материалы по теме 2**

В ходе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу; все материалы в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ. Рекомендованы официальные сайты Международной организации труда, Правительства Российской Федерации, Министерства труда Российской Федерации, сайты справочных нормативных ресурсов.

Необходимо выучить ряд дефиниций, включая понятия "кадровая безопасности", стратегия организации, кадровая политика.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 2:* [2, с. 12-19, 22-45]; [3, с. 58, 182-184]; [5, ст. 40-45, 195.3]; [8, с. 1-95]; [10, с. 1-3].

### **Тема 3. Мотивация и стимулирование**

**Форма занятий** - лекция

**Вопросы для обсуждения**

**Вопрос 1.** Юридические критерии оценки персонала.

**Вопрос 2.** Правовые аспекты мотивации работников.

**Вопрос 3.** Системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала

#### **Методические указания по изучению темы 3**

Цель изучения темы – владеть навыками применения мотивации и стимулирования в стратегическом управлении персоналом; уметь формировать кадровую политику и корпоративную культуру организации, применяя знания действующего законодательства в сфере стратегического управления персоналом.

**Вопрос 1.** Юридические критерии оценки персонала.

При изучении вопроса следует обратить внимание, что все существующие на сегодняшний день и предусмотренные ТК виды оценки работников: избрание по конкурсу, конкурсный отбор, испытание при приеме на работу, квалификационный экзамен (испытание) и аттестация [3, с. 432-441].

Оценочные нормы в институте трудового договора встречаются достаточно часто:

– заключение срочного трудового договора при отсутствии достаточных к тому оснований [5, ст. 58];

– необоснованный отказ в заключении трудового договора [5, ст. 64];

– уполномоченный представитель [5, ст. 67];

– предложенная работа не является подходящей [5, ст. 71];

- невозможность продолжения работы [5, ст. 80];
- недостаточная квалификация [5, ст. 81 п. 3]; – утрата доверия к работнику [5, ст. 81 п. 7.1];
- аморальный проступок [5, ст. 81 п. 8];
- необоснованное решение [5, ст. 81 п. 9];
- исключительные случаи [5, ст. 178];
- массовое увольнение [5, ст. 180].

Общие методы оценки бывают разные, и их выбор зависит не только от параметров исследования, но и от численности оцениваемого персонала и квалификации специалиста, ответственного за реализацию данного мероприятия.

## **Вопрос 2.** Правовые аспекты мотивации работников.

Изучение первого вопроса темы следует изучить дефиниции "мотивации", "стимулирования", "мотивационное ядро", "управления мотивацией" [1, с. 194-219].

Виды поощрений за труд определены Трудовым кодексом, а также иными федеральными законами.

Классическое определение звучит следующим образом: мотивация персонала в организации — это комплекс процессов, побуждающих, направляющих и поддерживающих трудовую деятельность сотрудников для достижения определенных целей.

Самая действенная система мотивации та, которая сочетает в себе:

- материальные поощрения (дополнительные денежные выплаты);
- нематериальные поощрения (благодарности и похвалы);
- "штрафы" и наказания.

Вопросы материального стимулирования работников могут быть решены с помощью набора различных правовых средств, рекомендованных законодателем. Предусмотрены четыре варианта установления форм, систем и размеров заработной платы: трудовой договор, коллективный договор, социально-партнерское соглашение и локальные нормативные акты [5, ст. 135].



**Вопрос 3.** Системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала.

Студенту необходимо запомнить, что на практике чаще всего используются локальный и индивидуально-договорной варианты оформления стимулирования работника. Именно с помощью локальных нормативных актов [2, с. 35-43] работодатель, используя свою "хозяйскую власть", получает возможность стимулировать различные проявления трудовой активности персонала. Причем здесь применяются такие правовые инструменты, как премии (предусмотренные и не предусмотренные системами оплаты труда), стимулирующие надбавки и доплаты, повышение заработной платы, вознаграждение по результатам работы организации за год (13-я зарплата) или за выслугу лет (14-я зарплата) и др.

В качестве стимулирующих [5, ст. 129] указаны следующие выплаты:

- доплаты и надбавки стимулирующего характера;
- премии;
- иные поощрительные выплаты.

Работодатель самостоятельно организует работу по созданию системы локальных нормативных актов. Целесообразно отметить, что в этом процессе должны участвовать специалисты - работники структурных подразделений, должностные лица, имеющие соответствующие знания и профессиональные навыки в той или иной области [2, с. 20-22].

### **Методические материалы по теме 3**

В ходе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу; все материалы в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ. Рекомендованы официальные сайты Президента Российской Федерации, Правительства Российской Федерации, Министерства труда Российской Федерации, сайты справочных нормативных ресурсов.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 3:* [1, с. 393-399, 401-403]; [2, с. 20-22, 35-53]; [3, с. 177-180]; [5, ст. 8, 22, 68, 189, 372, 309 2]; [9, с. 22-44].

#### **Тема 4. Регулирование конфликтов**

**Форма занятий** - лекция

**Вопросы для обсуждения**

**Вопрос 1.** Моделирование поведения персонала, внутренние коммуникации.

**Вопрос 2.** Организационно-управленческие механизмы регулирования конфликтов в организации.

**Вопрос 3.** Управление конфликтными ситуациями в организации.

#### **Методические указания по изучению темы 4**

Цель изучения темы – знать юридические критерии оценки персонала; владеть навыками регулирования конфликтов в организации.

**Вопрос 1.** Моделирование поведения персонала, внутренние коммуникации.

Изучение первого вопроса темы следует с ознакомления с основными дефинициями коммуникационного процесса [1, ст. 270-283].

Профессионализм менеджера проявляется в адекватном выборе модели поведения применительно к стоящим перед ним задачам, образованию и квалификации исполнителей, условиям работы и т. д. Рассмотрим четыре базовые модели организационного поведения: автократическую, патерналистскую, поддерживающую и коллегиальную.

Моделирование поведения персонала саморазвивающихся, самоорганизующихся систем наиболее эффективно при использовании компетентностного подхода. Очевидна необходимость формирования механизма диагностики персонала на соответствие стратегическим моделям компетенций, включающего в себя и теоретико-методологические и практические аспекты диагностики. Системы обучения персонала для R&D-деятельности должны начать готовить специалистов, обладающих знаниями и

компетенциями в нескольких предметных областях, умеющих работать как с внутренними, так и с внешними партнерами и ориентироваться на рынке, прогнозируя его трансформации.

**Вопрос 2.** Организационно-управленческие механизмы регулирования конфликтов в организации.

К механизмам управления конфликтами относятся профилактика конфликта, канализирование конфликта и институционализация конфликта.

Профилактика конфликтов означает выявление причин возможных конфликтов, обеспечение всех членов организации полной и доступной информацией, выработку механизмов причастности работников к делам фирмы, а также совершенствование организационной структуры фирмы по вертикали и горизонтали, формирование рабочих групп, заинтересованных во взаимодействии, приведение в рабочее соответствие формальных и неформальных организационных структур [3, с.390].

Канализирование конфликта представляет собой организационные меры, направленные на легализацию конфликта в формы, способствующей продуктивному использованию содержащейся в нем энергии [2, с.35-70].

В настоящее время получают распространение рыночные механизмы канализирования конфликтов: внутрифирменные рынки труда, право подразделений фирмы выходить на внешний рынок в поисках поставщика или партнера при осуществлении инновационных проектов, внутрифирменное предпринимательство и внутрифирменный венчур и др.

**Вопрос 3.** Управление конфликтными ситуациями в организации.

Изучение управления конфликтами оптимально начать с определений "конфликт", "спор", "управление конфликтами". Субстантивно важным является принятие в организации Кодекса этики, Кодекса поведения или иного ЛНА [2, с. 35-43], которым бы описывались основные методы управления конфликтами. Конфликт – острая форма разногласий и спора, т. е. спор может перерасти в конфликтную ситуацию. Тем самым управление конфликтом есть осмысленная и целенаправленная деятельность по нейтрализации и купированию негативной

ситуации и ее возможных последствий, урегулирование разногласий на стадии спора [5, ст. 73, 81, 90, 93, 179, 192, 213, 254, 348.3].

#### **Методические материалы по теме 4**

В ходе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу; все материалы в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ. Рекомендованы официальные сайты Президента Российской Федерации, Правительства Российской Федерации, Министерства труда Российской Федерации, сайты справочных нормативных ресурсов.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 4:* [1, ст. 270-283]; [2, с. 35-70]; [3, с. 390]; [5, ст. 73, 81, 90, 93, 179, 192, 213, 254, 348.3].

#### **Тема 5. Политика и культура**

**Форма занятий** - лекция

**Вопросы для обсуждения**

**Вопрос 1.** Формирование кадровой политики.

**Вопрос 2.** Формирование корпоративной культуры.

**Вопрос 3.** Формирование социальной культуры.

**Методические указания по изучению темы 5**

Цель изучения темы – уметь формировать кадровую политику и корпоративную культуру организации, применяя знания действующего законодательства в сфере стратегического управления персоналом.

**Вопрос 1.** Формирование кадровой политики.

Изучение первого вопроса темы следует с актуализации понятия "контроллинг" [3, с. 247-250]. Кадровая политика – это совокупность способов воздействия на персонал для достижения целей организации, позволяющих внести эффективный вклад в осуществление стратегии предприятия, и привить персоналу социальную ответственность перед предприятием и обществом.

Кадровая политика – это наиболее обобщенная форма выражения интересов работников предприятия, условий, влияющих на его деятельность и

развитие, т. е. финансовую и техническую политику, коммерческую, инновационную и другие виды деятельности организации. Кадровая политика вырабатывается с учетом стратегических целей фирмы, условий фирмы и условий формирования принципиально важные положения и отдельные аспекты формируются в виде специальных документов. В них раскрываются общие положения, методы и процедуры решения вопросов занятости, оплаты, регулирования трудовых отношений и т. п.

Стратегические цели фирмы включают в себя:

- прогнозы длительности существования фирмы;
- прогнозы расширения сферы деятельности;
- прогнозы изменения сферы деятельности и т. д.

При формировании кадровой политики, для всестороннего определения направления деятельности в организации, необходимо учитывать основные принципы отдельных направлений кадровой политики, а именно:

- а) управление персоналом организации:
- в) подбор и расстановка персонала:
- с) формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности:
- д) оценка и аттестация персонала:
- е) развитие персонала:
- ф) мотивация и стимулирование персонала.

### **Вопрос 2.** Формирование корпоративной культуры.

Студенту необходимо запомнить, что все организации вне зависимости от организационно-правовой формы и собственника могут принимать на себя обязательства по формированию корпоративной культуры [1, с. 284-295].

Культура включает в себя профилактику коррупции, которая осуществляется путем применения основных мер [14, ст. 6].

### **Вопрос 3.** Формирование социальной культуры.

В развитие предыдущего вопроса студенту необходимо сосредоточиться на запоминании ряда ключевых положений [15, с. 20-30]. Создание

благоприятного социально-психологического климата предполагает преодоление тех барьеров психической напряженности и сопровождающих эту напряженность отрицательных эмоций, которые могут возникнуть в процессе общения между людьми. Актуальность этой задачи определяется как многообразной природой психологических барьеров, так и весомостью того потенциала скрытой творческой энергии личности, которая консервируется этими барьерами. В конечном итоге степень развернутости духовного потенциала личности в коллективе определяется всей культурой внутриколлективных отношений. В формировании морально- психологического и социального климата все большая роль принадлежит руководителю коллектива, в котором каждый человек находится в непосредственном контакте с другими людьми, где виднее его индивидуальные особенности, его достоинства и недостатки, где легче выявить потенциальные возможности работника, учесть его индивидуальные особенности. Следовательно, нормы социальной культуры как части корпоративной культуры желательно закрепить как в локальном нормативном акте организации, так и в трудовом договоре как с руководителем организации, так и начальствующим составом.

### **Методические материалы по теме 5**

В ходе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу; все материалы в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ. Рекомендованы официальные сайты Президента Российской Федерации, Правительства Российской Федерации, Министерства труда Российской Федерации, сайты справочных нормативных ресурсов.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 5:* [3, с. 247-250]; [14, ст. 1-6, 13, 13.3]; [15, с. 1-30, 119, 150-200].

### **Тема 6. Бюджет в стратегии управления персоналом**

**Форма занятий** - лекция

**Вопросы для обсуждения**

**Вопрос 1.** Формирование бюджета на персонал.

**Вопрос 2.** Расходы бюджетов и фондов организации на программы и мероприятия по управлению персоналом организации.

**Вопрос 3.** Формирование системы оплаты и организации труда персонала.

### **Методические указания по изучению темы 6**

Цель изучения темы – получить умения формировать бюджет на реализацию стратегии управления персоналом.

**Вопрос 1.** Формирование бюджета на персонал.

Изучение первого вопроса темы следует начать с изучения Трудового кодекса [5, ст. 196, 197]. Затраты на персонал складываются из денежной и нематериальной части. Эти вознаграждения выплачиваются за выполненные работы и за дополнительные расходы компании в пользу сотрудников. Есть еще и расходы, связанные с оценкой потребности в персонале, его подбором и расстановкой, с оценкой компетенций персонала.

При формировании бюджета расходов на кадровую работу необходимо понимать, каким образом составляется бюджет организации в целом и как происходит корректировка.

Отдельно следует рассмотреть три способа планирования бюджета.

**Вопрос 2.** Расходы бюджетов и фондов организации на программы и мероприятия по управлению персоналом организации.

Студенту следует запомнить, что структура затрат на персонал состоит из трех основных групп расходов: затраты на заработную плату сотрудников, социальные отчисления и дополнительные затраты. Согласно современному подходу к управлению персоналом, расходы на персонал рассматриваются как инвестиции в человеческий капитал компании, что свидетельствует о важности и ценности кадровых ресурсов для бизнеса.

**Вопрос 3.** Формирование системы оплаты и организации труда персонала.

При изучении вопроса следует обратить внимание, что все существующие на сегодняшний день виды оплат предусмотрены ТК [3, ст. 2].

Ключевые статьи расходов на персонал затрагивают оплату труда сотрудников. Здесь принято выделять заработную плату, которую они получают за выполнение своих непосредственных обязанностей в соответствии с положениями трудового договора и других его разновидностей. Кроме этого в затраты входят:

- общая стоимость продукции, которую сотрудники получают как натуральный вид оплаты труда;

- стимулирующие выплаты: премии, материальные вознаграждения, надбавки;

- компенсирующие выплаты, которые связаны с условиями труда на предприятии, дополнительными сменами, сверхурочной работой, совмещением должностей;

- общая стоимость услуг, предоставляемых сотрудникам на бесплатной основе: коммунальные услуги, питание, жилье, проезд, форменная одежда;

- оплата отпусков и поездок, а также компенсации за неиспользованный отпуск;

- выплаты за прохождение медицинских осмотров в соответствии с государственными требованиями; выплаты сотрудникам, уволенным в результате реорганизации или сокращения персонала; выплаты за выслугу лет; выплаты в соответствии с районным коэффициентом; оплата учебных отпусков для сотрудников, которые продолжают учиться; доплаты, гарантированные в случае утраты трудоспособности сотрудника.

### **Методические материалы по теме 6**

В ходе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу; все материалы в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ. Рекомендованы официальные сайты Президента Российской Федерации, Правительства Российской Федерации, Министерства труда Российской Федерации, сайты справочных нормативных ресурсов.



*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 6:* [1, с. 313-338]; [3, с. 386, 432-441, 622-625]; [5, ст. 58, 64, 67, 71, 80-81, 178, 180, 196, 197, 372].

## **Тема 7. Проектирование, планирование и контроль**

**Форма занятий** - лекция

**Вопросы для обсуждения**

**Вопрос 1.** Система организационного проектирования.

**Вопрос 2.** Создание и описание организационной структуры подразделений организации.

**Вопрос 3.** Планирование потребности в персонале организации.

**Методические указания по изучению темы 7**

Цель изучения темы – получить навыки учета современных достижений управленческой мысли при проектировании, планировании и контроле регулирования трудовых и связанных с ними отношений, возникающих в организации; уметь осуществлять научно-исследовательскую деятельность.

**Вопрос 1.** Система организационного проектирования.

При изучении первого вопроса темы следует актуализировать дефиниции "проектирование системы управления персоналом" [2, ст. 56, 67].

*Организационное проектирование системы управления персоналом – процесс разработки проектов организации систем управления персоналом организаций.*

Процесс разработки и внедрения проекта системы управления организации состоит из трех стадий: предпроектной подготовки, проектирования и внедрения.

**Вопрос 2.** Создание и описание организационной структуры подразделений организации.

Студенту целесообразно обратиться к рекомендованным учебным пособиям и обратить внимание на следующее.

Организационная структура представляет собой комплекс взаимосвязей между различными уровнями организации, нацеленный на максимально

эффективное распределение обязанностей между всеми уровнями управления и конкретными сотрудниками.

Практически любая структура управления предполагает наличие вертикальных и горизонтальных связей.

Горизонтальные связи являются одноуровневыми и носят характер согласования, строятся между подразделениями предприятия, которые находятся на одном управленческом уровне (не подчиняются друг другу). Вертикальные связи предполагают подчинение одного звена или звеньев другому.

В организационной структуре можно выделить два основных звена:

управляемое звено (подчиняющийся объект);

управляющее звено (руководящий субъект).

Соответственно, при формировании организационной структуры следует закреплять утвержденные решения в виде нормативных актов организации и организационно-распорядительных документов.

**Вопрос 3.** Планирование потребности в персонале организации.

Под *кадровым планированием потребности в персонале* понимается определение нужной для текущего функционирования и будущего развития компании численности специалистов. Дополнительно обеспечивается разработка методов приведения фактического состава трудящихся к плановому путем набора, повышения квалификации и увольнения.

С помощью прогнозирования кадровой потребности решаются следующие задачи:

- формирование оптимальной численности кадрового состава и определение уровня квалификации специалистов для выполнения стратегических целей бизнеса в срок;

- поддержание рационального количества сотрудников и уровня затрат на их содержание;

- увеличение производительности, эффективности и качества выполнения работы;

- поддержание численного состава трудящихся с минимальными издержками.

### **Методические материалы по теме 7**

В ходе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу; все материалы в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ. Рекомендованы официальные сайты Президента Российской Федерации, Правительства Российской Федерации, Министерства труда Российской Федерации, сайты справочных нормативных ресурсов.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 7:* [2, с. 55-61]; [3, с. 592-599]; [5, ст. 15, 22.1-22.3, 56, 59, 64.1, 66.1, 67, 71, 77-81, 84.1, 192,312.1-312.9]; [7, ст. 5.27, 5.42, ч. 2 ст. 32.11]; [13, ст. 144.1, 145]; [16, ст. 57, 416].

### **Тема 8. Методы стратегического управления персоналом**

**Форма занятий** - лекция

**Вопросы для обсуждения**

**Вопрос 1.** Методы управления межличностными отношениями.

**Вопрос 2.** Метод ESG.

**Вопрос 3.** Методы формирования команд, развития лидерства и исполнительности.

**Вопрос 4.** Методы выявления талантов и определения удовлетворенностью работой персонала.

**Вопрос 5.** Методы анализа социальных программ и определения их экономической эффективности.

## **Методические указания по изучению темы 8**

Цель изучения темы – знать юридические критерии оценки персонала и правовые аспекты мотивации работников; владеть методами стратегического управления персоналом.

### **Вопрос 1.** Методы управления межличностными отношениями.

При изучении темы следует выделить главные негативные факторы в межличностных отношениях: конфликтные ситуации с поступающими сигналами, нежелание общаться, неумение слушать, различия в статусе или власти, разное восприятие, шумы, перегрузка, языковые препятствия и т. п. Методы управления отношениями выражаются в усилиях руководства по повышению уровня межличностных коммуникаций между отдельными работниками и в целом по организации.

### **Вопрос 2.** Метод ESG.

Метод ESG включает понятия: "экология, социальная политика и корпоративное управление". Управленческие принципы затрагивают качество управления компаниями: прозрачность отчетности, зарплаты менеджмента, здоровую обстановку в офисах, отношения с акционерами, антикоррупционные меры.

**Вопрос 3.** Методы формирования команд, развития лидерства и исполнительности.

Командой называют группу, действующую для достижения результатов, к которым стремится каждый человек из группы. Потенциал команды гораздо выше потенциала групповых или индивидуальных усилий (закон синергии).

**Вопрос 4.** Методы выявления талантов и определения удовлетворенностью работой персонала.

Перед тем как перейти к самим методам измерения уровня лояльности, установите, какие именно показатели интересуют работодателя в результате оценки.

К методам определения удовлетворенностью относятся:

- расчет определение уровня текучести кадров за временной период;

– анкетирование удовлетворенностью.

Для того чтобы выявлять таланты и лучше управлять ими, руководители по работе с персоналом должны эффективно использовать всю накопленную информацию о сотрудниках и их способностях.

**Вопрос 5.** Методы анализа социальных программ и определения их экономической эффективности.

Социальные программы организации - это увязанные по ресурсам, исполнителям и срокам осуществления комплексы мероприятий, обеспечивающие эффективное решение приоритетных корпоративных социальных задач (внутренняя корпоративная социальная программа) или внешних социальных проблем территории пребывания (внешняя корпоративная социальная программа). В направлении развития персонала в настоящее время на первый план выходит показатель количества сотрудников, прошедших переподготовку, а показатель объема средств, выделенных на переподготовку, отходит на второй план.

### **Методические материалы по теме 8**

В ходе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу; все материалы в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ. Рекомендованы официальные сайты Президента Российской Федерации, Правительства Российской Федерации, Министерства труда Российской Федерации, сайты справочных нормативных ресурсов.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 8:* [1, с. 30-43, 68-72, 194-219]; [2, с. 35-43]; [3, с. 472-479]; [5, ст. 129, 135, ст. 381–397]; [17, п. 1-10].

**Тема 9. Особенности трудовые действия в стратегии управления персоналом**

**Форма занятий** - лекция

**Вопросы для обсуждения**

**Вопрос 1.** Особенности представления организации в органах власти и управления и налаживание взаимодействия по вопросам персонала.

**Вопрос 2.** Особенности привлечения к ответственности за нарушения в области трудовых отношений.

**Вопрос 3.** Разработка программ, принципов стандартизации, в т. ч. по бизнес-процессам, унификации, автоматизации процессов управления персоналом и безопасных условий труда.

### **Методические указания по изучению темы 9**

Цель изучения темы – освоить навыки комплексного видения современных проблем нормативно-правового регулирования стратегического управления персоналом в организации.

**Вопрос 1.** Особенности представления организации в органах власти и управления и налаживание взаимодействия по вопросам персонала.

При изучении первого вопроса темы следует помнить, что работа любой организации неизбежно связана с необходимостью комплектования штата. Подбор и отбор работников не только обеспечивает режим нормального функционирования организации, но и закладывает фундамент будущего успеха [1, с. 154-169]. Руководитель кадрового подразделения по решению руководителя организации может представлять интересы организации в сторонних структурах или в органах власти. Для этого следует предусмотреть эту функцию в должностных инструкциях или регламентах, строго руководствоваться компетенцией кадрового подразделения.

**Вопрос 2.** Особенности привлечения к ответственности за нарушения в области трудовых отношений.

Незаконное осуществление иностранным гражданином или лицом без гражданства трудовой деятельности в Российской Федерации регулируется [7, ст. 18.9-18.10]; нарушение приглашающей или принимающей стороной либо должностным лицом юридического лица, обеспечивающего обслуживание иностранного гражданина или лица без гражданства либо выполняющего обязанности, связанные с соблюдением условий пребывания в Российской Федерации

Федерации [7, ст.18.9], и иные нарушения норм КоАП влекут наложение штрафов до 500 000 руб.

Лица, виновные в нарушении положений законодательства Российской Федерации в области ПД при обработке ПД работника, привлекаются к дисциплинарной и материальной ответственности в порядке, установленном ТК и иными федеральными законами, а к гражданско-правовой, административной ответственности. Касательно уголовной ответственности следует ознакомиться с рядом статей Уголовного кодекса РФ [13, ст. 137, 140, 272].

Также установлена административная ответственность за нарушение законодательства в области ПД [7, ст. 5.39, 13.11, 13.14, 19.7].

Существует гражданско-правовая ответственность по ст. 15 ГК РФ за причинение лицу убытков в результате нарушения правил обработки его персональных данных.

Дисциплинарная ответственность [5, ст. 81] – увольнение за разглашение одним работником персональных данных другого, если они стали известны ему в связи с исполнением трудовых обязанностей, за иные нарушения в области персональных данных при их обработке – замечание или выговор [5, ст. 90, 192].

**Вопрос 3.** Разработка программ, принципов стандартизации, в т. ч. по бизнес-процессам, унификации, автоматизации процессов управления персоналом и безопасных условий труда.

Стандартизация - это установление и применение определенных правил с целью упорядочения трудовой деятельности в той или иной области на пользу, при участии всех заинтересованных сторон и при соблюдении условий эксплуатации (использования) и требований безопасности. Стандартизация основывается на достижениях науки, техники и практического опыта и определяет основу настоящего, будущего развития и осуществляется неразрывно с прогрессом.

Автоматизация управления персоналом необходима всем крупным компаниям, количество сотрудников в которых превышает 1000 человек. Она упрощает многие процессы: от расчета заработной платы до оценки результатов

подчиненных. Руководители должны опираться при выборе системы и на другие критерии.

### **Методические материалы по теме 9**

В ходе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу; все материалы в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ. Рекомендованы официальные сайты Президента Российской Федерации, Правительства Российской Федерации, Министерства труда Российской Федерации, сайты справочных нормативных ресурсов.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 9:* [1, с. 154-169, 222-255, 256-267, 270-301]; [2, с. 35-50, 55-65]; [3, с. 310-326, 330-339]; [5, ст. 57, 129, 135]; [8, п. 1-20].

### **Тема 10. Современные проблемы. Цифровые технологии**

**Форма занятий** - лекция

**Вопросы для обсуждения**

**Вопрос 1.** Комплексное видение современных проблем нормативно-правового регулирования.

**Вопрос 2.** Использование современных средств информационного и технического обеспечения системы управления персоналом.

**Вопрос 3.** Специализированные информационные системы, цифровые услуги и сервисы в области стратегического управления персоналом, границы их применения.

### **Методические указания по изучению темы 10**

Цель изучения темы – освоить навыки комплексного видения современных проблем нормативно-правового регулирования стратегического управления персоналом в организации.

**Вопрос 1.** Комплексное видение современных проблем нормативно-правового регулирования



Проблемы правоприменения правового регулирования в области управления персоналом на локальном уровне можно условно разделить на несколько групп. Персонал уже не рассматривается как штатная единица, а позиционируется как стратегический ресурс, активность которого необходимо поддерживать в состоянии динамического развития. Необходимо учесть, что многие концепции американского, японского или немецкого HR-менеджмента эффективны для стран-носителей, так как разрабатывались с учетом особенностей социально-трудовых отношений в этих странах, для российских компаний в "чистом" виде не приспособлены.

**Вопрос 2.** Использование современных средств информационного и технического обеспечения системы управления персоналом.

Информационное обеспечение управления персоналом — это связь информации с системами управления предприятием и управленческим процессом в целом. Необходимость сбора, хранения, переработки, анализа большого объема разнообразной кадровой информации, предоставления ее кадровой службе и руководителям в удобной форме ставит задачу создания на предприятии соответствующей информационной системы.

**Вопрос 3.** Специализированные информационные системы, цифровые услуги и сервисы в области стратегического управления персоналом, границы их применения.

Главные функции процесса управления персоналом, реализуемые на разных уровнях системы управления организацией, — выработка решений и контроль их исполнения. В современных условиях все более важную роль играет информационное обеспечение службы управления персоналом, которое развивается вместе с Ай-Ти технологиями. Согласно Указу Президента РФ от 10.10.2019 г. № 490 "О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации", использование технологий искусственного интеллекта в отраслях экономики носит общий ("сквозной") характер и способствует созданию условий для улучшения эффективности и формирования принципиально новых направлений деятельности хозяйствующих субъектов. Согласно рекомендациям

Минцифры РФ, необходимо вводить и постепенно увеличивать долю роботизации бизнес-процессов в каждой из условных поддерживающих функций корпорации или организации с государственным участием. Компания самостоятельно определяет стандарт обучения компетенциям и технологиям в области цифровой трансформации путем введения локального нормативного акта.

Переход на кадровый электронный документооборот (КЭДО) — добровольный как для работодателей, так и для сотрудников (но не для всех) [5, ст. 22.1-22.3].

Не все кадровые документы можно оформлять электронно. В Трудовом кодексе есть перечень документов, которые не могут быть составлены в электронном виде.

Единые требования к формату электронных кадровых документов введут с 1 марта 2023 года.

### **Методические материалы по теме 10**

В ходе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу; все материалы в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ. Рекомендованы официальные сайты Президента Российской Федерации, Правительства Российской Федерации, Министерства труда Российской Федерации, сайты справочных нормативных ресурсов.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 10:* [1, с. 154-169, 222-255, 256-267, 270-301]; [2, с. 35-50, 55-65]; [3, с. 310-326, 330-339]; [5, ст. 57, 129, 135]; [8, п. 1-20].

## **2 Методические указания для подготовки к практическим занятиям**

### **Тема 1. Правовое регулирование**

**Форма проведения занятия** – практическое занятие.

#### **Практические задания**

##### **Задача 1**

Иностранец законно пребывает на территории РФ с видом на жительство, выданным в Хабаровском крае. Имеет ли он право переехать и трудоустроиться в Калининграде?

##### **Задача 2**

Имеет ли законное право российский предприниматель принять на своей территории по аутсорсингу иностранца, работающего в фирме, с которой предприниматель заключил договор аутсорсинга?

##### **Задание 3**

Определить, под чьей юрисдикцией будут находиться работники российской рыбодобывающей компании на судне под российским флагом, если судно находится:

- в инопорту
- в иностранной исключительной экономической зоне
- в нейтральных водах.

#### **Методические рекомендации к теме 1**

Результатом проведения практического занятия является ознакомление с основами дисциплины и базовыми понятиями.

#### **Примеры выполнения заданий**

Определить, под чьей юрисдикцией будут находиться работники российской рыбодобывающей компании на судне под российским флагом, если судно находится в российском порту.

Решение

Необходимо обратиться к Конституции РФ, ст. 67. Территория Российской Федерации включает в себя территории ее субъектов, внутренние воды и

территориальное море, воздушное пространство над ними. На территории Российской Федерации в соответствии с федеральным законом могут быть созданы федеральные территории. Российская Федерация обладает суверенными правами и осуществляет юрисдикцию на континентальном шельфе и в исключительной экономической зоне Российской Федерации в порядке, определяемом федеральным законом и нормами международного права. Трудовым кодексом ст. 13 определено, что трудовое законодательство действует на территории РФ. Таким образом, при нахождении в российском порту судно находится на территории РФ и работники находятся под юрисдикцией РФ.

### **Задания для самостоятельной работы по теме 1**

- 1) Основные задачи нормативно-правового обеспечения управления персоналом.
- 2) Основные документы международного трудового права.
- 3) Основные законы и нормативные правовые акты РФ, регулирующие трудовые отношения.
- 4) Подробное изучение Федерального закона "О правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации" в части, нормирующей трудоустройство иностранных граждан и лиц без гражданства.

### **Список вопросов для самоконтроля**

- 1) Что такое управление персоналом и система управления персоналом?
- 2) Покажите, каковы основные задачи правового обеспечения системы управления персоналом?
- 3) Что такое право и как оно соотносится с трудовым правом?
- 4) Назовите основные права трудящихся в России, каким документом они определены?
- 5) Объяснить, что такое персональные данные. Перечислить персональные данные.
- 6) Каким документом в организации регулируются вопросы оборота персональных данных?

7) Какие федеральные законы регламентируют трудовую деятельность иностранцев?

8) Назовите виды ответственности за незаконную трудовую деятельность иностранца?

## **Тема 2. Стратегия управления персоналом**

**Форма проведения занятия** – практическое занятие.

### **Практические задания**

#### **Задание 1**

1) С какими дисциплинами не связана система наук о труде и персонале?

- а) "Экономика труда";
- б) "Транспортные системы";
- в) "Психология";
- г) "Физиология труда";
- д) "Социология труда".

2) Должностная инструкция на предприятии разрабатывается с целью:

- а) определение определенных квалификационных требований, обязанностей, прав и ответственности персонала предприятия;
- б) найма рабочих на предприятие;
- в) отбора персонала для занимания определенной должности;
- г) согласно действующему законодательству;
- д) достижения стратегических целей предприятия.

3) Следующие правоотношения относятся к непосредственно связанным с трудовыми (выберите все правильные ответы):

- а) отношения по организации труда и управлению трудом;
- б) отношения по пенсионному обеспечению;
- в) отношения по материальной ответственности работодателей и работников в сфере труда;
- г) отношения по страхованию требований работников по заработной плате в случае банкротства работодателя.

## Задача 2

Заполните схему (рисунок) перечнем конкретных действий специалиста по работе с персоналом и названиями используемых методов.

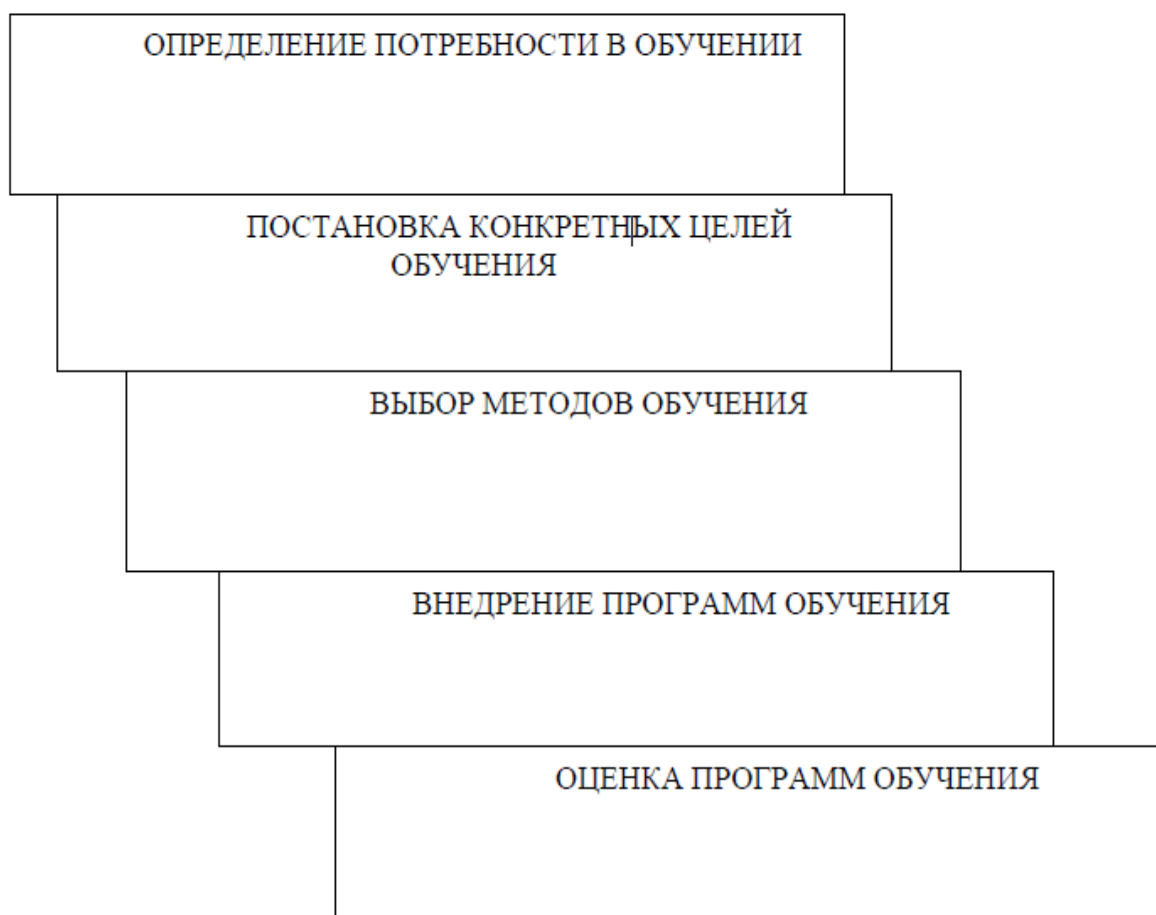


Рисунок – Задание к теме 2

## Методические указания к теме 2

Результатом проведения практического занятия является ознакомление с основами дисциплины и базовыми понятиями.

### Примеры выполнения заданий

В связи с необходимостью завершения укладки бетона при строительстве многоэтажного объекта старший производитель работ отдал распоряжение оставаться всем бетонщикам на работе до полной укладки привезенного бетона. В связи с этим указанные работники переработали на объекте сверх своей ежедневной нормы по четыре часа. Они поинтересовались у прораба, как будет компенсирована такая переработка. Однако прораб ответил, что поскольку бетон

был доставлен с нарушением установленного времени подвоза, а рабочие часть времени в течение дня не работали и у них ненормированный рабочий день, никакой компенсации за дополнительные часы работы не полагается. Имела ли место в данном случае сверхурочная работа? В каких случаях работники привлекаются к сверхурочной работе? Дайте понятие ненормированного рабочего дня. Как определяется круг лиц, имеющих ненормированный рабочий день? Как компенсируется работа с ненормированным рабочим днем?

Алгоритм решения

Необходимо найти в справочной системе Трудовой кодекс РФ, в нем найти понятие «ненормированный рабочий день». Согласно ст. 101, ненормированный рабочий день - особый режим работы.

Далее следует найти права работников с ненормированным рабочим днем в Трудовом кодексе РФ, ст. 116, 119 и 149.

Сопоставление всех диспозиций статей дает правильный ответ, что сверхурочной работы в данном случае не было

## **Задания для самостоятельной работы по теме 2**

Перечень кадровых документов, которые должны быть в организации.

Что представляет собой штатное расписание? Его особенности.

Изучение структуры профессиональных стандартов.

Изучение норм профессиональных квалификаций, установленных АНО "Национальное агентство развития квалификаций".

## **Список вопросов (тестов) для самоконтроля**

1. Стратегия организации это:

а) деятельность организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка);

б) практическое использование методологии стратегического управления;

в) генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей;

г) обеспечение выработки действий для достижения целей организации и создание управленческих механизмов реализации этих действий через систему планов.

2. Стратегия управления персоналом организации, производством, финансами и стратегии в других сферах деятельности это:

- а) функциональная стратегия;
- б) бизнес-стратегия;
- в) корпоративная стратегия;
- г) стратегия.

3. Генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей – это:

- а) функциональная стратегия;
- б) бизнес-стратегия;
- в) корпоративная стратегия;
- г) стратегия.

4. Стратегия организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка) – это:

- а) функциональная стратегия;
- б) бизнес-стратегия;
- в) корпоративная стратегия;
- г) стратегия.

### **Тема 3. Мотивация и стимулирование**

**Форма проведения занятия** – практическое занятие.

#### **Практические задания**

##### **Задание 1**

1) К основаниям возникновения трудовых отношений относятся (выберите все правильные ответы):

- а) заключение трудового договора;



б) осуждение по приговору суда к наказанию, предусматривающему исправительные работы;

в) избрание на должность;

г) фактическое допущение работника к работе с ведома либо по поручению работодателя или его уполномоченного на это представителя в случае, когда трудовой договор не был надлежащим образом оформлен.

2) К факторам дифференциации в трудовом праве относятся (выберите все правильные ответы):

а) уровень квалификации работника;

б) возраст;

в) климатические особенности районов Крайнего Севера и приравненных к ним местностей;

г) специфика трудовых отношений;

д) пол.

3) В число институтов трудового права входят (выберите все правильные ответы):

а) институт социального партнерства в сфере труда;

б) институт проведения забастовок;

в) институт уголовной ответственности за нарушение отдельных норм трудового права;

г) институт трудового договора.

4) Трудовое право отграничивается от гражданского права по следующим признакам (выберите все правильные ответы):

а) подчинение работника в процессе выполнения работы указаниям работодателя;

б) название сторон договоров;

в) предмет трудового договора и гражданско-правовых договоров, связанных с трудом.

## **Задание 2**

Приказом руководства предприятий городского транспорта по согласованию с соответствующим выборным профсоюзным органом водители и кондукторы автобусов, троллейбусов и трамваев переводились на режим, согласно которому продолжительность их рабочей смены делилась на две части и соответственно устанавливалась необходимость двух выходов на работу в течение смены. Часть работников обратилась в органы прокуратуры с просьбой опротестовать этот приказ.

Обоснованы ли требования работников? Имеется ли в организации система мотивации и стимулирования? Какие документы необходимы для создания в организации системы мотивации? Возможен ли дополнительный стимул, не предусмотренный в документации организации? Ответ обоснуйте.

## **Методические указания к теме 3**

Результатом проведения практического занятия является ознакомление с основами дисциплины и базовыми понятиями.

### **Примеры выполнения заданий**

Лаборант кафедры, имеющая двух детей, обратилась с заявлением об установлении для неё режима гибкого рабочего времени, который обеспечит ей лучшие условия для сочетания семейных обязанностей с работой. Руководитель отказал в просьбе, ссылаясь на то, что Правилами внутреннего распорядка такой режим работы не предусмотрен. Законна ли просьба работницы? Дайте характеристику режима гибкого рабочего времени. Каков порядок его установления? Как производится учет рабочего времени при таком режиме?

#### **Алгоритм решения**

Согласно ст. 102 ТК РФ, при работе в режиме гибкого рабочего времени начало, окончание или общая продолжительность рабочего дня (смены) определяется по соглашению работодателя и работника. Правила внутреннего трудового распорядка здесь не играют роли, т. к. они носят общий характер. Работодатель обеспечивает отработку работником суммарного количества

рабочих часов в течение соответствующих учетных периодов (рабочего дня, недели, месяца и других).

### **Задания для самостоятельной работы по теме 3**

Ознакомление с методом расчета премии по системе Раккера.

Ознакомление с методом расчета премии по системе Импрошейр.

Разработка систем мотивации.

Ознакомление с нормами Приказа Минобороны от 22.11.2021 г. № 700

### **Список вопросов (тестов) для самоконтроля**

1. Если будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций роста, то это:

- а) стратегическое планирование;
- б) среднесрочное планирование;
- в) долгосрочное планирование;
- г) другой ответ.

2. Если важное место отводится анализу перспектив организации, задачей которого является выяснение тех тенденций, опасностей, возможностей, а также отдельных чрезвычайных ситуаций, которые способны изменить сложившиеся тенденции, то это:

- а) стратегическое планирование;
- б) среднесрочное планирование;
- в) долгосрочное планирование;
- г) другой ответ.

3. Эволюционное развитие из стратегического планирования, которое составляет его сущностную основу, это:

- а) стратегическое планирование;
- б) среднесрочное планирование;
- в) долгосрочное планирование;
- г) стратегическое управление.

4. Заранее спланированная реакция организации на изменения внешней среды – это:

- а) стратегическое планирование;
- б) стратегия;
- в) SWOT – анализ;
- г) стратегическое управление.

#### **Тема 4. Регулирование конфликтов**

**Форма проведения занятия** – практическое занятие.

##### **Практические задания**

###### **Задание 1**

Работник кадровой службы получил задание руководителя кадровой службы на заведение и оформление личного дела вновь принятого работника – руководителя подразделения с высшим образованием, прошедшего профессиональную переподготовку, повышение квалификации, имеющего ученую степень, государственные награды. Какие документы будут внесены во внутреннюю опись документов, включенных в личное дело работника? Какие персональные данные будут включены?

###### **Задание 2**

Сформулируйте рекомендации для руководителя и подчиненных в разрешении конфликтов по вертикали. Что не рекомендуется делать и какие попытки предпринимались для разрешения такого конфликта? Необходимы ли локальные нормативные акты или организационно-распорядительные документы? В каком правовом документе следует или не следует описать разрешение конфликта?

##### **Методические указания к теме 4**

Результатом проведения практического занятия является ознакомление с основами дисциплины и базовыми понятиями.

##### **Примеры выполнения заданий**

Просматривая локальные нормативные акты, аудитор проверял, чтобы они не ухудшали положение работников по сравнению с трудовым законодательством и раскрывали условия труда компании. Все работники были

ознакомлены с локальными нормативными актами под роспись. Среди документов были выбраны запросы и копии ответов о передаче сведений о работниках. При проверке аудитор нашел, что некоторые руководители подписали согласия на обработку персональных данных, однако они полностью совпадали с бланком согласия, в котором не предусматривалась передача данных другим организациям. Является ли выявленный факт отражением нарушения требований законодательства?

#### Алгоритм решения

Необходимо обращение к Федеральному закону "О персональных данных". Следует сопоставить норму закона, описывающую виды обработки информации с видами обработки, предусмотренными в этой организации. Далее необходимо рассмотреть норму, описывающую согласие на обработку персональных данных. С каждым работником должно быть подписано согласие на обработку и передачу его персональных данных. Если работнику по его просьбе оформляются справки, то на каждую справку он должен написать письменное согласие на передачу его персональных данных третьей стороне.

#### **Задания для самостоятельной работы по теме 4**

Переговоры по вопросам социального партнерства.

Управление конфликтами. Анализ конфликта руководителем кадрового подразделения.

Механизмы регулирования конфликта.

Правовые последствия незаконного увольнения работника, являющегося стороной конфликта.

#### **Список вопросов (тестов) для самоконтроля**

- 1) Что такое конфликт?
- 2) Что понимают под конфликтом в организации?
- 3) Какова структура конфликта?
- 4) Поясните элементы структуры конфликта.
- 5). Назовите основные причины, вызывающие конфликты в организации.

6). Какой метод разрешения конфликтов считается на практике наиболее эффективным?

7) Как проходят переговоры по разрешению конфликтов?

8) Какая дисциплинарная ответственность предусмотрена законом?

## **Тема 5. Политика и культура**

**Форма проведения занятия** – практическое занятие.

### **Практические задания**

#### **Задание 1**

При построении социальной политики в регионе компания выдвинула следующие стратегии:

- построить отношения доверия с местным сообществом;
- отталкиваться от потребностей местного сообщества и реагировать на них в краткосрочной перспективе;
- разработать программы, отвечающие потребностям компании и местного сообщества.

Приведите примеры построения социальной политики в соответствии с перечисленными стратегиями.

#### **Задание 2**

В каком из вариантов приведен пример базового уровня социальной ответственности бизнеса?

1) В Калининградской области проводился конкурс социальных и культурных проектов ООО "Л" и некоммерческой благотворительной организации "Благотворительный фонд "Л" с целью поддержки инициатив общественных организаций и населения в решении актуальных социальных проблем.

2) Организация "Н" передала безвозмездно хоккейному клубу автобусы. За это на свитерах хоккеистов решением руководства клуба был размещен фирменный логотип данной организации "Н".

3) Организация "С" заключает с сотрудниками соглашения о долевом участии в строительстве жилых домов. "С" перечисляет на эскроу-счет сотрудников часть средств. Сотрудник впоследствии обязан возместить эти деньги из своих средств.

4) Организация "В" оплатила 40 % стоимости путевки на лечение для своего сотрудника, остальное – сам работник.

### **Методические указания к теме 5**

Результатом проведения практического занятия является ознакомление с основами дисциплины и базовыми понятиями.

### **Примеры выполнения заданий**

Заработная плата работников компании "В" находится в зависимости от квалификации, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы. "В" своевременно оплачивает налоги и отчисления в социальные фонды. Руководство "В" ставит целью выход на новые рынки, улучшение качественных характеристик посредством материального стимулирования работников и расширения рабочего штата в ближайшей перспективе. Сотрудники дорожат своими рабочими местами.

Приведен ли тем самым пример базового уровня социальной ответственности бизнеса?

### **Анализ и решение задания**

Социально-экономическая концепция прогрессивного развития любой организации включает в себя механизм формирования и регулирования социально-трудовых отношений как важнейший элемент социальной политики. При этом социальная политика понимается как стратегическое социально-экономическое направление, выбранное руководством организации для развития граждан, обеспечивающее достойный уровень и условия жизни и труда, их социальную защищенность. Рост размера заработной платы в зависимости от условий труда и выполнение законной обязанности по перечислению социальных выплат – социальная защита. Так как работники защищены и социально

поддерживаются организацией, следовательно, организация имеет базовый уровень социальной ответственности.

### **Задания для самостоятельной работы по теме 5**

- 1) Сущность понятия "социально-трудовые отношения". Что такое "система социально-трудовых отношений".
- 2) Характеристики субъектов социально-трудовых отношений.
- 3) Корпоративная и социальная культура. Их сходство и отличия.
- 4) Основные документы организации, необходимые для описания важных факторов прогрессивного развития социально-трудовых отношений.

### **Список вопросов (тестов) для самоконтроля**

- 1) Повышение роли кадровой политики связано с:
  - а) переходом к экономическим методам управления;
  - б) развитием демократии;
  - в) интеграцией в мировую экономику.
- 2) Какой тип кадровой политики предполагает преимущественное использование внутренних источников подбора персонала:
  - а) открытый;
  - б) закрытый;
  - в) корпоративный.
- 3) На каком уровне определяется тип кадровой политики:
  - а) вышестоящая организация;
  - б) высший уровень управления организации;
  - в) служба управления персоналом;
  - г) линейные менеджеры.
- 4) Если руководство осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом и принимает меры по локализации проблем, то такая кадровая политика называется:
  - а) превентивной кадровой политикой;
  - б) активной кадровой политикой;



- в) пассивной кадровой политикой;
- г) реактивной кадровой политикой.

## **Тема 6. Бюджет в стратегии управления персоналом**

**Форма проведения занятия** – практическое занятие.

### **Практические задания**

#### **Задание 1**

Для подготовки бюджета на реализацию стратегии управления персоналом оцените ситуацию в организации, в которой Вы проходили практику на выпускном курсе университета. При анализе выявите в первую очередь отклонения от плана и бюджета за прошлый год. Изучите причины возникновения незапланированных расходов, например, связанных со сверхурочными работами, изменением численности персонала, заработной платы.

Также изучите неиспользованные ресурсы: открытые вакансии, не заполненные более трех месяцев, выплаты, не применяемые на практике, неосуществленные мероприятия.

Проведите оценку эффективности действующей кадровой политики организации. Для этого оцените:

- текучесть персонала;
- удовлетворенность сотрудников трудом;
- потери рабочего времени (заболеваемость, прогулы, опоздания, простои и т. п.);
- эффективность действующей системы мотивации;
- качественный состав персонала, его соответствие целям организации;
- особенности корпоративной культуры.

Используя эти данные, разработайте более грамотный план кадровой работы на следующий год. При этом учтите вероятность ошибок. Для этого изучите самые распространенные ошибки при бюджетировании расходов на персонал.

## **Задача 2**

Используя решение задачи 1, с учетом имеющейся структуры бюджета и статей расходов на персонал разработайте бланки сводных таблиц, которые позволят собрать необходимую информацию со всех подразделений по каждой статье расходов. В зависимости от варианта планирования данную информацию предоставляют:

- сотрудники службы персонала, ответственные за различные направления работы с персоналом (после сбора данных от руководителей подразделений);
- руководители подразделений, филиалов;
- ответственные сотрудники за работу с кадрами в подразделениях.

Все суммы по каждому подразделению должны быть: согласованы с руководителями подразделений; проверены ответственным за составление бюджета. Формы сводных таблиц можно разработать самостоятельно и учесть в них особенности бюджетирования организации и отдельных подразделений, либо воспользоваться универсальными таблицами, например:

- бюджет расходов на подбор персонала;
- бюджет расходов на увольнения и перемещения сотрудников;
- бюджет расходов на обучение и развитие сотрудников;
- бюджет расходов на социальные программы;
- бюджет расходов на корпоративные мероприятия.

## **Методические указания к теме 6**

Результатом проведения практического занятия является ознакомление с основами дисциплины и базовыми понятиями.

### **Примеры выполнения заданий**

Работодатель потребовал от работника получить дополнительное профессиональное образование и пройти независимую оценку квалификации на соответствие положениям профессионального стандарта без отрыва от работы. На возражения работника о невозможности совмещения работодатель

согласился на отрыв от работы, но предупредил, что в период учебы и независимой оценки работнику будут выплачивать минимальный размер оплаты труда, т. к. в этом случае он не будет выполнять трудовую функцию. Кроме того, работнику предложено самому оплатить процедуру независимой оценки квалификации, т. к. в случае успешного ее прохождения он будет назначен на вышестоящую должность с повышением зарплаты.

Соответствует ли данный текст нормативным требованиям? Если нет, то в чем несоответствие?

#### Алгоритм решения

Следует обратиться к нормам Трудового кодекса РФ. Прохождение профессионального обучения и получение дополнительного профессионального образования с отрывом от производства осуществляется с обязанностью работодателя сохранить на период обучения место работы работника и выплату ему средней зарплаты за этот период по основному месту работы. Произвольное сокращение зарплаты по сравнению со средней незаконно. Оплата оценки квалификации осуществляется за счет работодателя. Тем самым данный текст не соответствует нормативным требованиям.

#### **Задания для самостоятельной работы по теме 6**

Подготовьте проект системы КПЭ для предприятия, выпускающего продукцию легкой промышленности, исходя из начальных условий:

- предприятие в организационно-правовой форме ООО, имеются 3 соучредителя;
- согласно штатному расписанию 200 работников;
- у директора 2 заместителя: первый курирует два производственных отдела, дизайн, снабжение и склад; второй курирует сбыт, маркетинг и логистику;
- главный бухгалтер и бухгалтерия, юрист, кадровик и два отдельных специалиста (охрана труда, промышленная безопасность, ГО и ЧС) непосредственно подчинены директору;
- охрану обеспечивает нанятая фирма.

Ваша задача предложить:

- количество уровней КПЭ;
- командные, функциональные, декомпозированные критерии;
- два главных критерия эффективности для каждого уровня по каждому

подразделению и специалисту;

- форму карты КПЭ, кто и когда ее утвердит для каждого уровня;

- форму оценки руководителя (начальника подразделения по отношению к специалисту, замдиректора по отношению к начальнику подразделения, директора по отношению к зам. директора), кто и когда ее утвердит для каждого уровня.

Также дайте предложения директору, кого из специалистов или начальников отделов необходимо привлечь для подготовки ЛНА по внедрению системы КПЭ на предприятии.

### **Список вопросов для самоконтроля**

- 1) Анализ ситуации с выполнением бюджета расходов на персонал.
- 2) Что такое планирование кадровой работы?
- 3) Назовите варианты и методы планирования.
- 4) Что собой представляет структура бюджета расходов на персонал.
- 5) Назовите статьи бюджета.
- 6) Как выполнить сбор информации для формирования бюджета?
- 7) Каким образом оформить бюджет?
- 8) Проверка и защита бюджета.

## **Тема 7. Проектирование, планирование и контроль**

**Форма проведения занятия** – практическое занятие.

### **Практические задания**

#### **Задание 1**

Изучите описание деятельности и ситуацию, сложившуюся в компании.

Какой тип и вид кадровой политики стоит выбрать для решения стратегических задач? Как лучше сочетать бизнес-стратегию и кадровую стратегию в

сложившихся условиях? Предложите, как провести реорганизацию с минимальными негативными последствиями, сохранив при этом ценные кадры.

Модный гляцевый журнал был учрежден и "раскручен" западным инвестором. Собственник продал компанию российскому бизнесмену. Нового хозяина в принципе устраивает уровень менеджмента, налаженных связей и системы продвижения компании, однако он считает журнал рассчитанным больше на среднее поколение, ментально связанное с Западной Европой, а редакцию – слишком разборчивой в приглашении для интервью, предпочтениях в выборе рекламы и пр. Руководитель отдела рекламы и продаж в целом поддерживает собственника в его стремлении расширить аудиторию и тематику, однако предостерегает от радикальной смены курса, которая может привести к утрате команды.

## **Задание 2**

Необходимо определить численность основных рабочих для выполнения объема работ, трудоемкость которых составляет 273500 нормо-часов. Плановый фонд рабочего времени 1900 часов, коэффициент выполнения норм труда 1,2.

## **Методические указания к теме 7**

Результатом проведения практического занятия является ознакомление с основами дисциплины и базовыми понятиями.

### **Алгоритм выполнения задания**

Планирование персонала — это процесс определения потребности предприятия в персонале и его квалификационной структуры в планируемом периоде.

Современные организации могут использовать 4 метода планирования персонала: 1) экстраполяции; 2) скорректированной экстраполяции; 3) экспертных оценок; 4) компьютерных моделей. Наибольшее распространение получили первых два метода планирования персонала.

Предприятия, избравшие стратегию ограниченного роста, чаще всего используют первых два метода, которые просты в использовании. Планирование персонала с помощью этих методов осуществляется в два этапа:

1) расчет рабочих основного и вспомогательного производства.

2) расчет потребности в служащих.

Расчет численности работников методом экстраполяции осуществляется в следующей последовательности:

1. Расчет общей плановой численности рабочих основного производства ведется по формуле:  $Ч п. о.р. = T : \Phi$ ,

где  $Ч п. о. р.$  - плановая численность производственного персонала;  $T$  - общая трудоемкость производственной программы, чел.-час;  $\Phi$  - годовой фонд рабочего времени одного среднесписочного работника, часов.

2. Общая численность вспомогательных рабочих рассчитывается по формуле:

$$Ч п. в.р. = Ч п. о.р \times (Ч б. в.р. : Ч б. о.р),$$

где  $Ч п. в. р.$  - плановая численность вспомогательных рабочих, чел.;  $Ч б. о.р.$  и  $Ч б. в.р.$  - соответственно численность основных и вспомогательных рабочих в базовом периоде.

3. Дополнительная потребность в персонале определяется по формуле:

$$Д = Д пр + Д у,$$

где  $Д пр.$  - дополнительная потребность на прирост численности в связи с расширением производства или увеличением объема работы;  $Д у$  - дополнительная потребность на возмещение естественной убыли персонала.

$$Д у = Ч б. р. \times К у. р.$$

$$К у. р. = (К1 + К2г + Кз + К4+К5)/5,$$

где  $Ч б. р.$  - численность рабочих в базовом периоде;  $К у. р.$  - коэффициент естественной убыли рабочих в среднем за 5 лет.

4. Общая потребность в служащих определяется по формуле:

$$Ч п. сп. = (Ч п. о.р. + Ч п. в.р.) \times Н,$$

где  $Н$  - коэффициент насыщенности служащими, который определяется как отношение численности служащих на конец базового периода (включая вакантные должности) к общей численности рабочих в базовом году.

5. Определяется дополнительная численность служащих.

После определения общей и дополнительной численности служащих переходят к определению соотношения руководителей, специалистов и технических исполнителей. Для этого используются отраслевые нормативные формулы для определения удельного веса руководителей, технических исполнителей и специалистов, разработанные научно-исследовательскими учреждениями. Например, они имеют следующий вид:

$$U_p = 35,5 - 0,00012 x_2 + 0,00029 x_3 + 0,006 x_4$$

$$U_{ти} = 5,07 - 0,00006 x_1 - 0,00005 x_3,$$

где  $U_p$  – удельный вес руководителей, %;  $U_{ти}$  – удельный вес технических исполнителей, %;  $x_1$  – среднесписочная численность работников, чел.;  $x_2$  – численность основного производственного персонала, чел.;  $x_3$  – фондовооруженность одного работника основного производства, грн.;  $x_4$  – номенклатура выпускаемой продукции, ед.

### **Задания для самостоятельной работы по теме 7**

- 1) Разработка технологий аудита работы с персоналом и контроллинга.
- 2) Планирование потребности в персонале организации.
- 3) Описание организационной структуры подразделений организации.
- 4) Описание функций должностных лиц.

### **Список вопросов (тестов) для самоконтроля**

1. Как и любой процесс управления, стратегическое управление включает этапы: стратегический анализ; стратегический выбор (собственно планирование); реализация стратегии (реализация принятого решения).

Стратегический анализ – это:

- а) высшее руководство отслеживает наиболее важные для будущего корпорации факторы, называемые стратегическими факторами;
- б) формирование альтернативных направлений развития предприятия, их оценка, выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации;
- в) разработка программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии;

г) прогнозирование внешней среды и разработка способов адаптации предприятия к её изменениям.

2. Реализация стратегии – это...

а) высшее руководство отслеживает наиболее важные для будущего корпорации факторы, называемые стратегическими факторами;

б) формирование альтернативных направлений развития предприятия, их оценка, выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации;

в) разработка программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии;

г) прогнозирование внешней среды и разработка способов адаптации предприятия к её изменениям.

3. От каких факторов зависит выбор организацией закрытой или открытой кадровой политики:

а) факторов внешней среды;

б) характеристик трудового коллектива;

в) стиля управления;

г) корпоративной культуры.

4. Наличие у руководителя обоснованных прогнозов развития ситуации при одновременном недостатке средств для оказания влияния на персонал называется:

а) превентивной кадровой политикой;

б) реактивной кадровой политикой;

в) активной кадровой политикой;

г) пассивной кадровой политикой.

## **Тема 8. Методы стратегического управления персоналом**

**Форма проведения занятия** – практическое занятие.

### **Практические задания**

#### **Задание 1**

1) К основаниям возникновения трудовых отношений относятся (выберите все правильные ответы):



а) заключение трудового договора;

б) осуждение по приговору суда к наказанию, предусматривающему исправительные работы;

в) избрание на должность;

г) фактическое допущение работника к работе с ведома либо по поручению работодателя или его уполномоченного на это представителя в случае, когда трудовой договор не был надлежащим образом оформлен.

2) К факторам дифференциации в трудовом праве относятся (выберите все правильные ответы):

а) уровень квалификации работника;

б) возраст;

в) климатические особенности районов Крайнего Севера и приравненных к ним местностей;

г) специфика трудовых отношений;

д) пол.

3) В число институтов трудового права входят (выберите все правильные ответы):

а) институт социального партнерства в сфере труда;

б) институт проведения забастовок;

в) институт уголовной ответственности за нарушение отдельных норм трудового права;

г) институт трудового договора.

4) Трудовое право отграничивается от гражданского права по следующим признакам (выберите все правильные ответы):

а) подчинение работника в процессе выполнения работы указаниям работодателя;

б) название сторон договоров;

в) предмет трудового договора и гражданско-правовых договоров, связанных с трудом.

## **Задание 2**

В компании появился новый руководитель, мужчина 30 лет. Рабочие, находящиеся в его подчинении, все старше 50 лет. Бригада состояла из рабочих высокого разряда, при этом было принято выпивать много спиртных напитков. Бригада выполняла маленький объем работ и много времени тратила на разговоры и перекуры. На просьбы руководителя рабочие отреагировали нейтрально и не изменили стиля поведения. Компания стала подрядчиков строительства нового объекта, на котором названная бригада должна выполнить свои работы в течение 2 месяцев. Однако спустя 2 недели после начала работ бригада резко отстала от графика. Руководитель пообещал всей бригаде приличную премию за досрочное выполнение плана. Однако на следующий день ситуация повторилась. Какова причина сложившейся ситуации? Как можно изменить ситуацию с участием специалиста по кадровой работе.

### **Методические указания к теме 8**

Результатом проведения практического занятия является ознакомление с основами дисциплины и базовыми понятиями.

### **Задания для самостоятельной работы по теме 8**

Материальное и нематериальное стимулирование.

Управление мотивацией.

Этика деловых отношений.

Организационная культура.

Дисциплина труда, управление конфликтами.

## Список вопросов (тестов) для самоконтроля

1) Можно выделить четыре уровня знаний, составляющих методологию стратегического управления. Вами рассматривается "совокупность знаний об управлении в социально-экономических системах (статистика, менеджмент, социология, право, макроэкономика, микроэкономика, теория управления и др.)". Какой это уровень знаний?

- а) конкретная методология наук;
- б) методология, методика и технология стратегического управления;
- в) общеполитический;
- г) общенаучный.

2) Можно выделить четыре уровня знаний, составляющих методологию стратегического управления. Если на рассматриваемом уровне "управление наиболее приближено к практической деятельности и призвано реализовать достижения других наук", то это уровень:

- а) конкретная методология наук;
- б) методология, методика и технология стратегического управления;
- в) общеполитический;
- г) общенаучный.

3) Можно выделить четыре уровня знаний, составляющих методологию стратегического управления. Если на рассматриваемом уровне «совокупность взглядов, знаний о явлениях окружающего мира». Этот уровень образуют такие науки как философия, математика, теория информации и др., то это уровень:

- а) конкретная методология наук;
- б) методология, методика и технология стратегического управления;
- в) общеполитический;
- г) общенаучный.

4) Как и любой процесс управления, стратегическое управление включает этапы: стратегический анализ; стратегический выбор (собственно планирование); реализация стратегии (реализация принятого решения). Стратегический выбор – это?

а) высшее руководство отслеживает наиболее важные для будущего корпорации факторы, называемые стратегическими факторами;

б) формирование альтернативных направлений развития предприятия, их оценка, выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации;

в) разработка программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии;

г) прогнозирование внешней среды и разработка способов адаптации предприятия к её изменениям.

## **Тема 9. Особенности трудовые действия в стратегии управления персоналом**

**Форма проведения занятия** – практическое занятие.

### **Практические задания**

#### **Задание 1**

1) Трудовой договор считается заключенным с момента:

- а) подписания работодателем;
- б) издания приказа о приеме на работу;
- в) с момента фактического допущения к работе.

2) Трудовой договор может существовать:

- а) в виде письменного документа;
- б) в виде электронного документа;
- в) в бездокументарной форме.

3) Обязательными для включения в трудовой договор являются (дополнить упущенное):

- а) место работы работника;
- б) трудовая функция;
- в) режим труда и отдыха;
- г) условия на рабочем месте.

4) Условия испытания работника включаются в трудовой договор:

- а) обязательно;

- б) по возможности;
- в) как дополнительное условие.

5) Максимальный срок испытания работника:

- а) 1 месяц; б) 2 месяца; в) 3 месяца; г) 6 месяцев.

б) Допускается с согласия одного из родителей (опекунов) и разрешения органа опеки и попечительства заключение трудового договора с лицом, достигшим

- а) 13 лет; б) 14 лет; в) 15 лет; г) 16 лет.

Задание 2

ООО "П" нанимает юриста Н. для того, чтобы он представлял часть интересов ООО в органах власти. Оплату Н. должен получать исходя из фактически выполненного объема работ. Какое законодательство должно применяться к правоотношениям, возникшим между юристом и компанией?

### **Методические указания к теме 9**

Результатом проведения практического занятия является ознакомление с основами дисциплины и базовыми понятиями.

### **Примеры выполнения заданий**

"М" с 01.01.2016 г. состояла в трудовых отношениях с ЗАО "Рога и копыта" в должности штукатура-маляра 3 разряда. 01.01.2018 она родила сына и до 01.07.2019 г. находилась в отпуске по уходу за ребенком до 1,5 лет. 01.06.2019 г. она направила на имя директора ЗАО "Рога и копыта" почтовое отправление по юридическому и фактическому адресу места нахождения ответчика с заявлением об увольнении по собственному желанию с 02.07.2019 г. Какого-либо ответа от Общества ей не поступило, прекращение трудовых отношений не оформлено, соответствующая запись об увольнении в трудовую книжку не внесена. Конверт с заявлением не был получен ответчиком, возвращен по истечении срока хранения. Трудовая книжка ей была выдана 31.12.2019 г. бывшим бухгалтером работодателя без записи об увольнении. По настоящее время ею фактически трудовые обязанности не исполняются. По юридическому адресу ЗАО деятельность ЗАО не ведется, отсутствует лицо, ответственное за

ведение трудовых книжек, а также руководитель общества. Произвести запись в трудовую книжку из-за этого не представляется возможным. Тем самым работодатель уклонился от получения заявления об увольнении по собственному желанию, уклонился от оформления прекращения трудового договора; кроме того, в настоящее время нельзя произвести запись в трудовую книжку из-за отсутствия лица, ответственного за ведение трудовых книжек. На что имеет право "М"? Что и на каких законных основаниях необходимо сделать ЗАО?

#### Алгоритм решения

"М" имеет право обратиться в суд с иском к ЗАО как бывшему работодателю о прекращении трудовых отношений. В связи с бездействием работодателя, выразившимся в неиздании приказа об увольнении, невнесении записи в трудовую книжку, были существенно нарушены трудовые права "М" и ей был причинен моральный вред, выразившийся в постоянных переживаниях, бессоннице в связи с невозможностью назначить пособия на детей, так как она значится трудоустроенной.

Требования "М" к ЗАО о признании уволенной, возложении обязанности оформить увольнение, взыскании компенсации морального вреда полностью обоснованы. Ее необходимо признать уволенной с ЗАО по собственному желанию в соответствии с п. 3 ч. 1 ст. 77 Трудового кодекса РФ с 02.07.2019 г. ЗАО обязано издать приказ об увольнении "М" по собственному желанию в соответствии с п. 3 ч. 1 ст. 77 Трудового кодекса РФ. Также ЗАО обязано внести запись в трудовую книжку "М" об увольнении по собственному желанию в соответствии с п. 3 ч. 1 ст. 77 Трудового кодекса РФ с 02.07.2019 г.

#### **Задания для самостоятельной работы по теме 9**

Понятие профессиональной этики.

Порядок этапов формирования корпоративной культуры организации.

ЛНА по формированию социальной политики и корпоративной культуры.

Электронный документооборот в кадровом деле.

#### **Список вопросов (тестов) для самоконтроля**

1) Что подразумевается под развитием персонала?

- 2) Что такое стратегия управления персоналом?
- 3) Назовите составляющие стратегии управления персоналом.
- 4) Какова разница понятий "совместительство" и "совмещение профессий"?
- 5) Что такое адаптация персонала?
- 6) Отбор персонала — это:
  - а) определение профессиональной пригодности человека;
  - б) проверка профессиональных знаний кандидата;
  - в) инструмент проверки профессиональных знаний.
- 6) В чем состоит необходимость создания корпоративной культуры в организации?
- 7) Расскажите, как строится и документально оформляется система правовых стимулов, включая доплаты и надбавки?
- 8) Расскажите, какие изменения в трудовом законодательстве с развитием цифровизации произошли в прошлом и текущем году?

## **Тема 10. Современные проблемы. Цифровые технологии**

**Форма проведения занятия** – практическое занятие.

### **Практические задания**

#### **Задание 1**

Проблемы классификации локальных нормативных актов. Современное законодательство, в частности, статья 8 Трудового кодекса РФ закрепляет, что работодатели принимают локальные нормативные акты в соответствии с трудовым законодательством, коллективными договорами, соглашениями. Это позволяет определить иерархию локальных нормативных актов как подчиненную по отношению к коллективным договорам и соглашениям, также относящимся к локальным нормативно-правовым актам. Это создает дополнительные сложности в понимании значимости локальных нормативных актов и процесса локального нормотворчества в целом.

Проблемы формулировок ряда производственных практик. Российское законодательство, устанавливая требования к регламентации трудовой деятельности, недостаточно четко определяет ряд терминов и формулировок, что обуславливает дополнительные трудности при создании и реализации локального нормативного правотворчества.

Являются ли перечисленные проблемы актуальными и современными? Какие правовые шаги необходимы для стратегического разрешения и предупреждения названных проблем?

## **Задание 2**

Проблемы несоответствия содержащихся в локальных актах норм требованиям законодательства или возможностям организации. Анализ действующей практики локального нормотворчества показывает, что довольно частой практикой при создании локальных актов является практика копирования образцов типовых документов без проработки их содержания и дополнения сведениями, содержащими специфику и особенности данной организации. Наиболее часто такая практика применяется при составлении правил внутреннего трудового распорядка, положений о подразделениях и должностных инструкций. В результате данные документы остаются декларативными и номинальными и не выполняют социально-трудовые функции регулирования трудовых отношений.

Проблемы доступного юридического изложения норм и стандартов, содержащихся в локальных правовых актах.

Являются ли перечисленные проблемы актуальными и современными? Какие правовые шаги необходимы для стратегического разрешения и предупреждения названных проблем?

## **Методические указания к теме 10**

Результатом проведения практического занятия является ознакомление с основами дисциплины и базовыми понятиями.

## **Пример выполнения задания.**



Проблемы незнания работниками содержащихся в локально-нормативных актах требований. Являются ли перечисленные проблемы актуальными и современными? Какие правовые шаги необходимы для стратегического разрешения и предупреждения названных проблем?

Анализ и выполнение задания

Проблема информированности является наиболее острой в правоприменительной деятельности на локальном уровне. С одной стороны, руководители, руководствуясь принципом "незнание закона не освобождает от ответственности", ограничивают зону информированности работников только ознакомлением с рядом локальных нормативных документов при поступлении на работу (до подписания трудового договора) и опубликованием некоторых документов на сайте организации. С другой стороны, работники, не владеющие основами правовой грамотности, не проявляют инициативу в знакомстве с нормативно-правовой базой организации. Многие документы, даже с условием того, что они написаны юридически грамотно и полно отражают специфику деятельности организации и ее подразделений, не становятся объектами внимания работников ни в процессе поступления на работу (когда человек находится в эйфории и психологически не способен должным образом воспринимать информацию), ни тем более в течение последующей трудовой деятельности. Судебная практика и опыт проверок государственной инспекции труда показывают, что, как правило, знакомство с локальными нормативными актами происходит или при разрешении конфликтов, или при подготовке к проверкам государственной инспекцией труда.

Для стратегического разрешения и предупреждения названных проблем необходимо организовать работу кадрового подразделения по обязательному ознакомлению под личную роспись всех кадровых локальных нормативных актов. Каждый такой акт сопровождать указанием об обязательной передаче копии акта на руки под роспись, или зачитывании под роспись, или направлении на корпоративную почту работника.

**Задания для самостоятельной работы по теме 10**

Использование современных средств информационного обеспечения системы управления персоналом.

Использование современных средств технического обеспечения системы управления персоналом.

Специализированные цифровые услуги и стратегия управления персоналом.

Специализированные информационные сервисы и стратегия управления персоналом.

### **Список вопросов (тестов) для самоконтроля**

- 1) Какие проблемы нормативного регулирования Вам известны?
- 2) Какими документами необходимо обеспечить организацию для реагирования на проблемы?
- 3) Каким образом необходимо организовать изучение современных средств обеспечения системы управления персоналом?
- 4) Кого из подчиненных руководитель должен сделать ответственным за организацию названной работы? Кого ответственным за исполнение работы?
- 5) Назовите современные комплексные системы, используемые в кадровом деле?
- 6) Назовите современные цифровые сервисы используемые в кадровом деле?
- 7) Поясните, где проходят границы применения современных информационных систем в управлении персоналом?
- 8) Поясните, каким образом на стратегию управления персоналом повлияют сквозные цифровые технологии?

### **3 Методические указания по выполнению контрольной работы**

#### **3.1 Общие сведения, выбор варианта и исходных данных**

Целью выполнения контрольной работы является проверка степени усвоения студентами теоретического материала по указанным темам, а также их способности применять теоретические знания, полученные при изучении дисциплины "Нормативно-правовое обеспечение стратегии управления персоналом", для решения практических задач, связанных с управлением организацией.

Контрольная работа является одним из видов контроля результатов освоения студентами заочной формы обучения дисциплины и способствует привитию навыков проведения управленческой деятельности.

Контрольная работа состоит из одного теоретического вопроса и двух задач.

Контрольная работа является обязательной. В ней подробно должны быть раскрыты основные вопросы темы (необходимо рассмотреть вопросы, указанные в разделе "Тематика контрольных работ"). Контрольная работа предусматривает 8 вариантов, каждый вариант содержит два теоретических вопроса, охватывающих не менее 3 тем дисциплины, и практическое задание. Номер варианта соответствует начальной букве фамилии студента.

Оформление контрольной работы должно отвечать требованиям методических указаний по оформлению учебных текстовых работ [18].

Объем контрольной работы – до 20 страниц.

В конце контрольной работы указывается список литературы, использованной для написания контрольной работы.

Работа должна выполняться строго по предписанному варианту (таблица 4). В противном случае она не рецензируется и возвращается без проверки.

Таблица 4 – Выбор варианта контрольной работы

№ варианта	Начальная буква фамилии	№ варианта	Начальная буква фамилии
1	А, Н, Щ, Ч	5	Ж, У, К, Ц
2	Б, О, Э, Е, Т	6	З, Ф, И, Х
3	В, П, Ю	7	М, Ш
4	Г, Р, Я, Д, С	8	Л

### 3.2 Тематика контрольных работ

#### ВАРИАНТ 1

##### Теоретические вопросы

1) Правовое регулирование трудовых отношений в России и Белоруссии.

Сравнение прав граждан Белоруссии и стран ЕвразЭС.

2) Мотивация и стимулирование в государственных корпорациях.

##### Задание

Коррупция - неперенный спутник любого современного государства, сопровождающий его на протяжении всей истории его существования. Об этом, например, свидетельствует, прежде всего, сама этимология данного термина. Понятие "коррупция" достаточно широко используется в современной научной литературе и средствах массовой информации, а ранние упоминания о коррупции, "поразившей" государственную службу, можно обнаружить в архивах древнего Вавилона, сформировавшихся по меньшей мере 4500 лет назад. Разумно, однако, предположить, что зарождение коррупции как социального явления объективно связано с первоначальной узурпацией права управлять людьми и общим имуществом, имевшей место задолго до возникновения государственности. Термин "коррупция" применительно к его же социальному значению начинает употребляться значительно позже - в античный период. Дайте свое наиболее полно отражающее, на ваш взгляд (правовое, социальное, экономическое), обоснованное толкование такого явления, как коррупция. Определите, должна ли ваша компания участвовать в противодействии коррупции. Если да, то какое подразделение вашей компании должно заниматься организацией противодействия коррупции, непосредственными мероприятиями по противодействию коррупции, какими

документами это закрепить в вашей компании? Какие особенности представления организации в органах власти и управления и налаживания взаимодействия по вопросам персонала должны быть названы в связи с противодействием коррупции?

## **ВАРИАНТ 2**

### **Теоретические вопросы**

1) Участие России в международных правовых отношениях. Конвенция Международной организации труда в отношении труда моряков.

2) Применение Трудового кодекса Российской Федерации и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, при переводе на другую работу и перемещении персонала.

### **Задание**

ООО "П" нанимает бухгалтера Н. для того, чтобы он удаленно осуществлял бухучет, готовил и передавал в налоговую службу отчеты по электронной почте. Оплату Н. должен получать исходя из фактически выполненного объема работ. Какое законодательство должно применяться к правоотношениям, возникшим между бухгалтером и компанией? Какими правовыми или нормативными или распорядительными документами необходимо воспользоваться руководителю ООО в целях предупреждения обвинений в сокрытии трудовых отношений? Целесообразно ли в данной ситуации вначале осуществить проектирование и провести планирование потребности в персонале?

## **ВАРИАНТ 3**

### **Теоретические вопросы**

1) Регулирование конфликтов на примере калининградских компаний.

2) Формирование корпоративной культуры в корпорации.

### **Задание**

Проанализируйте документ. Требуется ли разработка политик, программ в данной ситуации?

**Положение  
о заработной плате и стимулировании труда  
в ООО «...»**

**Общее положение**

Настоящее Положение об оплате труда работников ООО «...» (далее - Положение) разработано в соответствии с законодательством РФ и предусматривает порядок и условия оплаты труда и премирования работников ООО «...»

Настоящее Положение устанавливает единые принципы организации оплаты труда и премирования работников организации ООО «...», порядок разработки и утверждения в структурных подразделениях организации.

Базовыми принципами формирования системы оплаты труда и премирования работников ООО «Бруна» являются:

- соблюдение дифференциации оплаты труда в зависимости от его сложности (квалификации работника);
- отсутствие дискриминации по полу, возрасту, национальности при оплате труда;
- стимулирование работников к раскрытию и реализации своих способностей в процессе трудовой деятельности;
- равенство работников относительно трудовых обязанностей и возможностей увеличения заработка за счет проявления инициативы, творческой активности;
- нацеленность системы оплаты труда на достижение необходимых конечных результатов работы.

Настоящее Положение распространяется на работников ООО «...», кроме Директора.

Настоящее Положение распространяется на всех лиц, ведущих в организации трудовую деятельность на основании трудовых договоров.

## **ВАРИАНТ 4**

### **Теоретические вопросы**

1) Применение нормативных правовых актов и локальных нормативных актов в профессиональной деятельности (на примере организации, в которой работает студент).

2) Персональные данные как кадровые данные. Требования, ограничения, специфика.

### **Задание**

Генеральный директор ОАО "Азимут" поставил задачу разработки функциональной матрицы распределения обязанностей и ответственности работников отдела кадров по вопросам оценки персонала. В отделе кадров работают начальник отдела, его заместитель, 3 специалиста. Подберите

минимум 7 функций отдела, дайте их наименования в матрицу. Определите, каким документом ввести матрицу в силу, определите тип этого документа и круг лиц, которые должны быть с ним ознакомлены.

## **ВАРИАНТ 5**

### **Теоретические вопросы**

1) Анализ социально-экономические проблемы и процессов в организации на основе нормативных актов (на примере организации, в которой работает студент).

2) Обязательность наличия локальных нормативных актов, содержащих нормы трудового права. Особенности, специфика, требования.

### **Задание**

Проанализируйте проявления профессиональных деформаций менеджера по работе с персоналом и составьте примерный проект преодоления деформаций на уровне стратегии управления персоналом. Определите, каким документом ввести проект в силу, определите тип этого документа и круг лиц, которые должны быть с ним ознакомлены. Целесообразно провести разбор выявленных фактов деформаций в целях использования методов стратегического управления персоналом? Если да, то какие методы используете?

## **ВАРИАНТ 6**

### **Теоретические вопросы**

1) Позитивный опыт нахождения организационно-управленческих и экономических решений, разработок алгоритмов их реализации (на примере организации, в которой работает студент).

2) Классификация организационно-распорядительной документации (управленческих документов): организационные, распорядительные, информационно-справочные.

### **Задание**

Постройте структуру управления трудовыми ресурсами, включающую в себя подразделение по развитию персонала. Кратко опишите деятельность данных подразделений и составьте примерный бюджет на выполнение функций.

## **ВАРИАНТ 7**

### **Теоретические вопросы**

1) Взаимосвязь коррупции и бюрократии.

2) Приказы, положения, правила и другие документы, издаваемые руководителем организации или соответствующими подразделениями по вопросам оплаты труда.

### **Задания**

В вашей компании вводится кадровое электронное делопроизводство. Какие документы признаются кадровыми электронными, как и в каком виде они должны оформляться, подписываться, передаваться и храниться? Какие документы будут внесены во внутреннюю опись документов, включенных в электронное личное дело работника? Подготовьте проекты внутренних документов компании по организации электронного кадрового документооборота. Составьте примерный бюджет на выполнение функций

## **ВАРИАНТ 8**

### **Теоретические вопросы**

1) Цифровизация процессов обработки информации, ее влияние на трудовые правоотношения.

2) Нормативные требования по защите персональных данных в организации. Особенности информационных систем персональных данных.

### **Задание**

Подготовьте проект распорядительного акта, прекращающего трудовые отношения работодателя с работником в связи с невыходом его на работу в день, определенный трудовым договором. В отношении работника известно, что его зовут Макронов Петр Васильевич, принимался на работу в качестве продавца 01



августа 2022 г. в ООО "Доброта" по трудовому договору № 13-ТД с условием приступить к работе с 02 августа 2022 г. На основании договора был издан приказ от 01 августа 2022 г. № 6-к "О приеме на работу Макронова П. В.". 02 августа 2022 г. Макронов не приступил к исполнению трудовых обязанностей, о чем был составлен акт от 03 августа 2022 г. № 15 "О невыходе на работу Макронова П. В. в день, определенный трудовым договором". Целесообразно провести разбор данной ситуации в целях использования методов стратегического управления персоналом?

#### **4 Методические указания по подготовке и сдаче зачёта**

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета. К зачету допускаются студенты:

- положительно аттестованные по результатам тестирования в семестре;
- получившие положительную оценку по результатам выполнения практических заданий;
- получившие положительную оценку по контрольной работе (по заочной форме обучения).

Оценка на зачете ("отлично", "хорошо", "удовлетворительно", "неудовлетворительно") является экспертной и зависит от уровня освоения студентом тем дисциплины (наличия и сущности ошибок, допущенных студентом при ответе на вопросы преподавателя).

#### **Контрольные вопросы к зачету**

- 1) Основные нормативные правовые акты, регулирующие трудовые отношения.
- 2) Стратегическое управление персоналом: постановка целей.
- 3) Стратегическое управление персоналом: кадровая безопасность.
- 4) Правовое регулирование управления персоналом организации.
- 5) Юридические критерии оценки персонала.

- 6) Правовые аспекты мотивации работников.
- 7) Особенности привлечения к ответственности за нарушения в области трудовых отношений.
- 8) Организационно-управленческие механизмы регулирования конфликтов в организации.
- 9) Управление конфликтными ситуациями в организации.
- 10) Переговоры по вопросам социального партнерства с представительными органами работников.
- 11) Формирование кадровой политики.
- 12) Формирование корпоративной культуры.
- 13) Формирование социальной культуры.
- 14) Формирование системы оплаты и организации труда персонала.
- 15) Разработка программ, принципов стандартизации, в т. ч. по бизнес-процессам, унификации, автоматизации процессов управления персоналом и безопасных условий труда.
- 16) Формирование бюджета на персонал.
- 17) Разработка технологий аудита работы с персоналом и контроллинга.
- 18) Система организационного проектирования.
- 19) Планирование потребности в персонале организации.
- 20) Правовое регулирование трудовых и связанных с ними отношений, возникающих в организации.
- 21) Использование современных средств информационного и технического обеспечения системы управления персоналом.
- 22) Комплексного видения современных проблем нормативно- правового регулирования.
- 23) Взаимосвязь нормативно-правового регулирования стратегического управления организацией и ее персоналом.
- 24) Создание и описание организационной структуры подразделений организации.

25) Описание целей, задач, функций структурных подразделений и должностных лиц.

26) Методы управления межличностными отношениями.

27) Метод ESG .

28) Методы формирования команд, развития лидерства и исполнительности.

29) Методы выявления талантов и определения удовлетворенностью работой персонала.

30) Системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала.

31) Методы анализа социальных программ и определения их экономической эффективности.

32) Моделирование поведения персонала, внутренние коммуникации.

33) Особенности представления организации в органах власти и управления и налаживание взаимодействия по вопросам персонала.

34) Расходы бюджетов и фондов организации на программы и мероприятия по управлению персоналом организации.

35) Обеспечивать соблюдение требований законодательства Российской Федерации и политик работодателя в области обработки персональных данных и конфиденциальной информации.

36) Специализированные информационные системы, цифровые услуги и сервисы в области стратегического управления персоналом, границы их применения.

## **5 Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине**

Освоение дисциплины "Нормативно-правовое обеспечение стратегии управления персоналом" студентами осуществляется в ходе посещения лекционных и практических занятий под руководством преподавателя. Вместе с тем, большая часть освоения дисциплины осуществляется студентами самостоятельно. Поэтому самостоятельная работа студента является ключевой составляющей учебного процесса, которая определяет формирование навыков, умений и знаний, приемов познавательной деятельности и обеспечивает интерес к творческой работе.

Целью самостоятельной работы является освоение студентами фундаментальных знаний, опыта практической деятельности по профессии. Самостоятельная работа должна способствовать развитию ответственности и организованности, а также творческого подхода к решению нестандартных задач.

Самостоятельная работа студентов предполагает многообразные виды индивидуальной и коллективной деятельности студентов, осуществляемые под руководством, но без непосредственного участия преподавателя в специально отведенное для этого аудиторное и внеаудиторное время.

Методологической основой самостоятельной работы студентов является деятельностный подход, когда цели обучения ориентированы на формирование умений решать не только типовые, но и нетиповые задачи, когда студент должен проявить творческую активность, инициативу, знания, умения и навыки, полученные при изучении конкретной дисциплины.

Методическое обеспечение самостоятельной работы предусматривает: перечень вопросов самостоятельного изучения, наличие учебной, научной и справочной литературы по данным темам, формулировку задач и целей самостоятельной работы, наличие методических указаний по работе с данной

тематикой. Задания должны соответствовать задачам изучения курса и целям формирования профессионала.

Формы самостоятельной работы студентов:

- конспектирование;
- реферирование литературы;
- аннотирование книг, статей;
- выполнение заданий поисково-исследовательского характера;
- углубленный анализ научно-методической литературы;
- работа с лекционным материалом: проработка конспекта лекций, работа

на полях конспекта с терминами, дополнение конспекта материалами из рекомендованной литературы;

- изучение нормативно-законодательной литературы (указов, постановлений, кодексов, федеральных и региональных законов, положений, регламентов, инструкций и т. д.);

- контрольная работа в письменном виде (для студентов заочной формы обучения);

- выполнение заданий по сбору материала во время производственной и преддипломной практики.

Виды самостоятельной работы:

- познавательная деятельность во время основных аудиторных занятий;

- внеаудиторная самостоятельная работа студентов по выполнению домашних заданий учебного и творческого характера (в том числе с электронными ресурсами);

- самостоятельное овладение студентами конкретных учебных тем и вопросов, предложенных для самостоятельного изучения;

- самостоятельная работа студентов по поиску материала, который может быть использован для написания рефератов, курсовых и квалификационных работ;

- учебно-исследовательская работа;

- научно-исследовательская работа;

- самостоятельная работа во время прохождения практик.

Самостоятельная работа студентов за весь учебный год регламентируется общим графиком учебной работы по семестрам, предусматривающим выполнение индивидуальных заданий, контрольных работ по всем дисциплинам.

Студенту при работе с методическими указаниями следует:

1) Внимательно изучить материалы, характеризующие дисциплину и тематику самостоятельного изучения, что изложено в методических указаниях по дисциплине. Это позволит четко представить как круг, изучаемых тем, так и глубину их постижения.

2) Составить подборку литературы, достаточную для изучения предлагаемых тем. В методических указаниях представлены основной и дополнительный список литературы. Они носят рекомендательный характер, это означает, что всегда есть литература, которая может не входить в данный список, но является необходимой для освоения темы. При этом следует иметь в виду, что нужна литература различных видов:

- учебники, учебные и учебно-методические пособия;
- первоисточники. К ним относятся оригинальные работы теоретиков, разрабатывающих те или иные проблемы экономики;
- монографии, сборники научных статей, публикации в журналах, любой эмпирический материал;
- справочная литература – энциклопедии, словари, тематические, терминологические справочники, раскрывающие категориально-понятийный аппарат.

3) Основное содержание той или иной проблемы следует уяснить, изучая учебную литературу. При этом важно понимать, что вопросы в истории любой науки трактовались многообразно. С одной стороны, подобное многообразие объясняется различиями в мировоззренческих позициях, на которых стояли авторы; с другой, - свидетельствует об их сложности, позволяет выделить наиболее значимый аспект в данный исторический период. Кроме того, работа с

учебником требует постоянного уточнения сущности и содержания категорий посредством обращения к энциклопедическим словарям и справочникам.

4) Абсолютное большинство проблем носит не только теоретический характер, но самым непосредственным образом выходит на жизнь, тесно связано с практикой социального развития, преодоления противоречий и сложностей в обществе. Это предполагает наличие у студентов не только знания категорий и понятий, но и умения использовать их в качестве инструмента для анализа социальных проблем.

5) Соотнесение изученных закономерностей с жизнью, умение достигать аналитического знания предполагает у студента мировоззренческую культуру. Формулирование выводов осуществляется прежде всего в процессе творческой дискуссии, протекающей с соблюдением методологических требований к научному познанию.

Технология организации контроля самостоятельной работы студентов включает тщательный отбор средств контроля, определение его этапов, разработку индивидуальных форм.

Рекомендуемые формы контроля самостоятельной работы студентов:

- выборочная проверка во время аудиторных занятий;
- составление аннотаций на прочитанный материал;
- составление схем, таблиц по прочитанному материалу;
- обзор литературы;
- реферирование литературы, представление рефератов;
- подготовка конспекта;
- включение вопросов на контрольных работах, на зачете, экзамене.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Маслова, В. М. Управление персоналом: учеб. и практикум для академического бакалавриата / В. М. Маслова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Изд-во ЮРАЙТ, 2015. — 492 с.
2. Попович, Е. А. Документационное обеспечение управления персоналом: методические указания по изучению дисциплины. Краткий конспект лекций / Е. А. Попович. – Оренбург: ОГУ, 2013. – 91 с.
3. Управление персоналом организации: учеб. / под ред. А. Я. Кибанова. - 3-е изд., доп. и перераб. - Москва: ИНФРА-М, 2009. - 637 с.
4. Российская Федерация. Законы. Конституция Российской Федерации [принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 года: с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 1 июля 2020 года].
5. Российская Федерация. Законы. Трудовой кодекс Российской Федерации: Федеральный закон № 197-ФЗ [Принят Государственной Думой 21 декабря 2001 года: одобрен Советом Федерации 26 декабря 2001 года].
6. Российская Федерация. Законы. О правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации: Федеральный закон № 115-ФЗ [принят Государственной Думой 21 июня 2002 года: одобрен Советом Федерации 10 июля 2002 года].
7. Российская Федерация. Законы. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях: Федеральный закон № 195-ФЗ [Принят Государственной Думой 20 декабря 2001 года: одобрен Советом Федерации 26 декабря 2001 года].
8. Профессиональный стандарт специалиста по управлению персоналом: утвержден приказом Минтруда России от 09.03.2022 г. № 109н.
9. Павловская, О. Ю. Правовое обеспечение кадрового делопроизводства: учеб. пособие для вузов / О. Ю. Павловская. — Москва: Изд-во ЮРАЙТ, 2019. — 213 с.
10. Российская Федерация. ОК 011-93. Общероссийский классификатор управленческой документации [утвержден Постановлением Госстандарта России от 30.12.1993 г. № 299].



11. Российская Федерация. Законы. Об информации, информационных технологиях и о защите информации: Федеральный закон № 149-ФЗ [принят Государственной думой 08 июля 2006 года: одобрен Советом Федерации 14 июля 2006 года ].

12. Российская Федерация. Законы. О персональных данных: Федеральный закон № 152-ФЗ: текст с изменениями и дополнениями по состоянию на 30.12.2020 г. [ принят Государственной думой 8 июля 2006 года: одобрен Советом Федерации 14 июля 2006 года].

13. Российская Федерация. Законы. Уголовный кодекс Российской Федерации : Федеральный закон № 63-ФЗ [Принят Государственной Думой 24 мая 1996 года: одобрен Советом Федерации 5 июня 1996 года].

14. Российская Федерация. Законы. О противодействии коррупции : Федеральный закон № 273-ФЗ [Принят Государственной Думой 19 декабря 2008 года: одобрен Советом Федерации 22 декабря 2008 года].

15. Гармаев, Ю. П. Антикоррупционный комплаенс в Российской Федерации: междисциплинарные аспекты: монография / Ю. П. Гармаев, Э. А. Иванов, С. А. Маркунцов. – Москва: ИД Юриспруденция, 2020 – 330 с.

16. Российская Федерация. Законы. Кодекс торгового мореплавания Российской Федерации: Федеральный закон № 81-ФЗ [принят Государственной Думой 31 марта 1999 года; одобрен Советом Федерации 22 апреля 1999 года].

17. Российская Федерация. О мерах по совершенствованию государственной наградной системы РФ [утверждены Указом Президента от 07.09.2010 г. № 1099].

18. Мнацаканян, А. Г. Методические указания по оформлению учебных текстовых работ (рефератов, контрольных, курсовых, выпускных квалификационных работ) для всех уровней, направлений и специальностей ИНОТЭКУ / А. Г. Мнацаканян, Ю. Я. Настин, Э. С. Круглова. – 2-е изд., доп. – Калининград: КГТУ, 2018. – 29 с.

Сергей Михайлович Ежелый

НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ  
СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Редактор Э. С. Круглова

Уч.-изд. л. 5,8 Печ. л. 5,2

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Калининградский государственный технический университет».  
236022, Калининград, Советский проспект, 1