

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«КАЛИНИНГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»

Институт отраслевой экономики и управления

С. В. Саванович

РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины
для магистрантов направления 38.04.03 Управление персоналом

Калининград
Издательство ФГБОУ ВО «КГТУ»
2023

УДК 005.95/96(075.8)

Рецензент

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической безопасности
ИНОТЭКУ ФГБОУ ВО «Калининградский государственный технический
университет» М. Г. Побегайло

Саванович, С. В. Разработка и реализация кадровой политики организации: учеб.-метод. пособие по изучению дисциплины для магистрантов направления 38.04.03 Управление персоналом / С. В. Саванович. – Калининград: ФГБОУ ВО «КГТУ», 2023. - 75 с.

В учебно-методическом пособии приведен тематический план по дисциплине и даны методические указания по её самостоятельному изучению, подготовке к практическим занятиям, методические указания по подготовке и сдаче экзамена, подготовке курсовой работы, выполнению самостоятельной работы. Пособие подготовлено в соответствии с требованиями основной профессиональной образовательной программы направления 38.04.03 Управление персоналом.

Табл. 3, 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 06.04.2022 г., протокол № 04

УДК 005.95/96(075.8)

© Федеральное государственное
бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Калининградский государственный
технический университет», 2023 г.
© Саванович С. В., 2023 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1 Тематический план по дисциплине и методические указания по её изучению	10
Тема 1. Кадровая политика и ее концептуальные основы	10
Тема 2. Основы разработки и реализации кадровой политики	17
Тема 3. Направления разработки кадровой политики	25
2.Методические указания для подготовки к практическим занятиям	35
Тема 1. Кадровая политика и ее концептуальные основы.	35
Тема 2. Основы разработки и реализации кадровой политики	41
Тема 3. Направления разработки кадровой политики	48
3 Методические указания по выполнению курсовой работы	56
3.1 Общие указания по выполнению курсовой работы	56
3.2 Тематика курсовых работ по дисциплине	60
3.3 Типовые задания по выполнению курсовых работ по дисциплине	64
4 Методические указания по подготовке и сдаче экзамена	65
4.1 Контрольные вопросы по дисциплине	65
4.2 Примерные варианты типовых тестовых заданий по дисциплине	68
5 Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине	70
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	73

ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина «Разработка и реализация кадровой политики организации» реализуется в рамках учебного плана по направлению 38.04.03 Управление персоналом.

Данное учебно-методическое пособие предназначено для самостоятельного изучения дисциплины «Разработка и реализация кадровой политики организации» магистрантами, обучающимися по направлению 38.04.03 Управление персоналом.

Учебно-методическое пособие составлено в соответствии с требованиями основной профессиональной образовательной программы, осваиваемой магистрантами в рамках учебного плана по направлению 38.04.03 Управление персоналом.

Целью освоения дисциплины является приобретение магистрантами теоретических знаний и практических навыков в области выявления и решения современных проблем разработки кадровой политики, формирование у магистрантов комплексного видения подходов к разработке кадровой политики, понимания взаимосвязи кадровой политики с кадровой концепцией и кадровой стратегией организации, анализа и формулирования актуальных направлений совершенствования кадровой политики и способов ее реализации с учетом факторов внутренней и внешней среды.

Задачи изучения дисциплины:

- формирование умения творчески применять науковедческие и методологические знания в профессиональной деятельности в области разработки кадровой политики;
- формирование способности комплексного анализа современных проблем управления персоналом в организации с использованием эффективной кадровой политики;
- формирование понимания взаимосвязи общей стратегии организации с кадровой политикой и кадровой стратегией;

- освоение методологии всесторонне анализа использования и развития современных подходов к разработке кадровой политики и ее реализации;

Дисциплина «Разработка и реализация кадровой политики организации» является базовой дисциплиной, формирующей у обучающихся комплексное видение современных проблем управления персоналом в организации и понимание взаимосвязи управления организацией в целом и ее персоналом, готовность рассматривать проблематику использования и развития персонала в контексте выявления и формулирования актуальных проблем управления персоналом в организации.

Планируемые результаты освоения дисциплины «Разработка и реализация кадровой политики организации» заключаются в том, что студент должен:

знать:

- основы разработки и реализации кадровой политики организации;
- основные элементы кадровой политики организации;
- стратегические цели и задачи организации;
- современные персонал – технологии привлечения, подбора и отбора персонала;
- основы формирования системы трудовой адаптации персонала, разработки программ трудовой адаптации;
- современные формы мотивации и стимулирования персонала, условия их эффективного применения;

уметь:

- анализировать состояние кадровой политики организации;
- разрабатывать мероприятия, направленные на совершенствование кадровой политики организации;
- аргументировано и доказательно осуществлять консультирование по вопросам разработки и реализации кадровой политики организации;
- разрабатывать и внедрять политику адаптации, мотивации и стимулирования, обучения и развития персонала организации;

владеть:

- методами разработки и реализации кадровой политики организации;
- методикой обучения и развития персонала; навыками разработки и внедрения программ трудовой адаптации;
- современными методами стимулирования персонала;
- навыками привлечения, подбора и отбора конкурентоспособного персонала.

Дисциплина «Разработка и реализация кадровой политики организации» относится к блоку 1, профессиональному модулю части, формируемой участниками образовательных отношений.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы (зет), т. е. 144 академических часа контактной и самостоятельной учебной работы студента; работы, связанной с текущей и промежуточной (заключительной) аттестацией по дисциплине. Из них для заочной формы обучения: лекций – 4 ч; практических занятий - 14 ч. Форма промежуточной аттестации по дисциплине – курсовая работа, экзамен.

Для оценки результатов освоения дисциплины используются:

- оценочные средства поэтапного формирования результатов освоения;
- оценочные средства для промежуточной аттестации по дисциплине.

К оценочным средствам поэтапного формирования результатов освоения дисциплины относятся:

- тестовые задания для промежуточного тестирования;
- семинарские занятия;

К оценочным средствам для промежуточной аттестации по дисциплине, проводимой в форме экзамена, относятся:

- курсовая работа;
- экзаменационные вопросы и задания в форме тестов.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена.

К видам текущего контроля результатов освоения дисциплины относятся задания, выполняемые магистрантами на учебных занятиях и во время самостоятельной работы, а именно:

1) Тестовые задания.

Критерии оценки результатов теста:

«отлично» - 90-100 % правильных ответов в тесте;

«хорошо» - 70-90 % правильных ответов в тесте;

«удовлетворительно» - 50-70 % правильных ответов в тесте;

«неудовлетворительно» - менее 50 % правильных ответов в тесте;

2) Задания по темам практических занятий.

Критерии и шкала оценивания практических занятий:

«Отлично» - правильное решение задач и формулировка выводов; полное раскрытие вопроса; раскрытие понятий и категорий; самостоятельность ответа, умение вводить и использовать собственные классификации и квалификации, анализировать и делать собственные выводы по рассматриваемой теме; использование дополнительной литературы и иных материалов и др.;

«Хорошо» - решение задач с незначительными ошибками, неточности при формулировке выводов; недостаточно полное, по мнению преподавателя, раскрытие темы; несущественные ошибки в определении понятий, категорий и т.п., кардинально не меняющих суть изложения; использование устаревшей учебной литературы и других источников;

«Удовлетворительно» - решение задач с ошибками, формулировка выводов не верно интерпретирующих результаты; отражение лишь общего направления изложения лекционного материала и материала современных учебников; наличие достаточного количества несущественных или одной-двух существенных ошибок в определении понятий и категорий и т. п.; использование устаревшей учебной литературы и других источников; неспособность осветить проблематику учебной дисциплины и др.;

«Неудовлетворительно» - отсутствие решения задачи; нераскрытие темы; большое количество существенных ошибок; отсутствие умений и навыков, обозначенных выше в качестве критериев выставления положительных оценок, и др.

К экзамену допускаются магистранты, имеющие положительные результаты прохождения текущего контроля.

Критерии оценки результатов экзамена приведены в таблице 1.

Универсальная система оценивания результатов обучения включает в себя системы оценок: 1) «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»; 2) «зачтено», «не зачтено»; 3) 100-балльную/процентную систему и правило перевода оценок в пятибалльную систему (таблица 1).

Таблица 1 – Система оценок и критерии выставления оценки

Система оценок Критерий	2	3	4	5
	0-40%	41-60%	61-80 %	81-100 %
	«неудовлетворительно»	«удовлетворительно»	«хорошо»	«отлично»
	«не зачтено»	«зачтено»		
1	2	3	4	5
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	Обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает полной системой знаний и системным взглядом 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	Может найти, интерпретировать и систематизировать необходимую информацию в рамках поставленной задачи	Может найти, систематизировать необходимую информацию, а также выявить новые, дополнительные источники информации в рамках поставленной задачи

1	2	3	4	5
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	В состоянии осуществлять систематический и научно-корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные задаче данные	В состоянии осуществлять систематический и научно-корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные поставленной задаче данные, предлагает новые ракурсы поставленной задачи
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	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом, понимает основы предложенного алгоритма	Не только владеет алгоритмом и понимает его основы, но и предлагает новые решения в рамках поставленной задачи

Структура учебно-методического пособия по изучению дисциплины «Разработка и реализация кадровой политики организации» представлена пятью разделами.

Первый раздел включает тематический план, соответствующий содержанию изучаемой дисциплины, методические указания по её самостоятельному изучению.

Во втором разделе учебно-методического пособия представлены методические указания по подготовке к практическим занятиям.

В третьем разделе приведены методические указания по выполнению курсовой работы.

Четвертый раздел содержит методические указания по подготовке и сдаче экзамена.

В пятом разделе даны методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине.

В конце учебного пособия указаны рекомендуемые источники по изучению дисциплины.

1 Тематический план по дисциплине и методические указания по её изучению

Тема 1. Кадровая политика и ее концептуальные основы

Форма проведения занятия – лекция.

Вопросы для обсуждения:

Вопрос 1. Эволюция представления о кадровой политике в управленческой науке.

Вопрос 2. Кадровая политика предприятия: сущность, содержание, значение

Вопрос 3. Особенности кадровой политики на отечественных предприятиях в современных условиях

Методические указания по изучению темы 1

Цель изучения темы – ознакомление с предметом, целью, содержанием и задачами дисциплины, местом дисциплины в структуре образовательной программы. При изучении данной темы следует особое внимание обратить на необходимость освоения практических навыков и знаний, которые позволят учитывать современное состояние экономических и социальных процессов при принятии управленческих решений в области кадровой политики и осуществлении эффективного управления персоналом в соответствии со складывающейся в условиях инновационной экономики новой управленческой парадигмой. Важнейшей задачей изучения данной темы является формирование теоретических и методологических знаний по вопросам кадровой политики.

Вопрос 1. Эволюция представления о кадровой политике в управленческой науке.

В процессе изучения темы необходимо рассмотреть: историческую ретроспективу изменения условий предпринимательской деятельности, специфику управления персоналом и разработки кадровой политики в условиях возрастания динамизма внешней среды бизнеса, обусловленной развитием конкуренции, информационных технологий и глобализацией. Необходимо

проанализировать предпосылки использования разных видов кадровой политики в области управления персоналом, выделить условия использования, преимущества и недостатки. Особое внимание предполагается посвятить рассмотрению эволюционных подходов к становлению современной концепции кадровой политики.

В работах различных ученых сущность кадровой политики трактуется по-разному, что представлено в таблице 2.

Таблица 2 - Подходы к определению понятия «кадровая политика»

Автор	Определение
А. А. Семенов	Кадровая политика - это: развитие каждого отдельного рабочего до максимальной доступной ему производительности и максимального благосостояния; подбор, обучение и расстановка рабочих на те рабочие места и задания, где они могут дать наибольшую пользу, и т. п.
О. Ю. Ломакина	Кадровая политика - один из ключевых элементов функции распорядительства, к принципам которой относилось «постоянство состава персонала»
Л. И. Сланченко, М. А. Рыбальская	Кадровая политика - это генеральное направление в кадровой работе, определяемое совокупностью наиболее важных, принципиальных положений, выраженных в решениях партии и правительства на длительную перспективу или отдельный период
О. А. Варшецкая	Под политикой организации, как правило, понимается система правил, в соответствии с которой действуют люди, входящие в организацию. Важнейшая составная часть стратегически ориентированной политики организации - ее кадровая политика, которая определяет философию и принципы, реализуемые руководством в отношении человеческих ресурсов
Н. В. Дмитриева	Кадровая политика организации - основа формирования стратегии управления персоналом
О. А. Тойшева	Кадровая политика - это логичное и естественное продолжение маркетинговой и инвестиционной политики предприятия
Е. В. Зверева, Е. О. Тибанова	Кадровая политика - это общая кадровая стратегия, объединяющей различные аспекты политики организации в отношении персонала и планы и пользования рабочей силы. Она должна повышать способность организации адаптироваться к изменению технологий и требований рынка, которые можно предвидеть в обозримом будущем

Анализ различных источников позволил выявить два подхода, которые не противоречат друг другу, но функционально и содержательно различают смысл сути кадровой политики. Согласно содержательному подходу кадровая политика представляет собой «совокупность принципов, функций и методов сохранения, укрепления и развития кадрового потенциала, способного своевременно

реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка». Исходя из функционального подхода кадровая политика определяется как стратегия и тактика работы с кадрами каждого субъекта управленческой деятельности, своего рода программная деятельность, определяющая генеральную линию и принципиальные установки в работе с персоналом на длительную перспективу. В современных условиях содержание, которое вкладывается в понятие «кадровая политика», обогатилось. Мнение ряда исследователей склоняется к тому, что кадровая политика - это генеральное направление в кадровой работе, определяемое совокупностью наиболее важных, принципиальных положений, выраженных в решениях правительства на длительную перспективу или отдельный период. Они выделяют также понятие «кадровая работа», включая в ее содержание подготовку кадров, их подбор, расстановку, использование, переподготовку, воспитание, организацию творческого роста, создание кадрового резерва, планирование движения кадров, их переаттестацию.

Вопрос 2. Кадровая политика предприятия: сущность, содержание, значение.

При изучении данного вопроса необходимо оценить и проанализировать причины трансформации подходов и технологий управления персоналом в области формирования кадровой политики. Целесообразно обратить внимание на зарубежный опыт использования кадровой политики с возможностью его адаптации к условиям российской деловой среды.

Основными задачами кадровой политики предприятия являются:

- своевременное обеспечение предприятия персоналом определенного качества и количества в соответствии со стратегией развития;
- создание условий для реализации, предусмотренных трудовым законодательством прав и обязанностей граждан;
- рациональное использование персонала;
- формирование и поддержка эффективной работы предприятия.

Поскольку основным звеном кадровой политики предприятия является персонал, то стиль руководства прослеживается в стратегии предприятия в

качестве правил внутреннего распорядка, в коллективном договоре и во всех мероприятиях по работе с персоналом, связанных с отбором, обучением, аттестацией, которые заранее планируются и соотносятся со всей философией предприятия, концепцией развития.

Задача кадровой политики - достигнуть определенного баланса между текучестью кадров и удержанием численного состава и его качественного уровня в соответствии с потребностями предприятия, состоянием рынка труда, требованиями действующего законодательства. Кадровая политика должна сочетать в себе динамику и стабильность, таким образом, становясь гибкой. Стабильность крайне важна для работников, при этом необходимо учитывать интересы и ожидания персонала. Организационная культура, разделяя убеждения работников и их ценности, диктующая нормы поведения внутри коллектива, тоже должна быть стабильной. Динамичность – это тактические приемы руководства предприятия в изменяющемся рыночном мире. Поскольку создание трудового коллектива, состоящего из высококвалифицированных работников, требует издержек, то важным фактором кадровой политики становится ее экономическое обоснование. Не все предприятия имеют опыт в планировании трудовых ресурсов наряду с планированием таких экономических ресурсов как технических, финансовых, материальных. Не менее важным в кадровой политике предприятия является дифференцированный, индивидуальный подход к каждому, рассчитанный на достижение социального эффекта. Поскольку на кадровую политику влияет государственная политика в вопросах воспроизводства рабочей силы, важным является соблюдение правительственных решений и действующего законодательства, выполнение всех требований, направленных на осуществление социальной защиты каждого работника. Кроме правовых отношений, а также организационно-экономических, очень важным является установление социально-психологических отношений и внедрения корпоративной культуры. Механизм формирования кадровой политики - совокупность действий субъектов,

направленных на развитие системы управления человеческими ресурсами и формирование его потенциальных возможностей.

Основные принципы формирования кадровой политики предприятия:

- научность - предполагает использование всех современных научных разработок в этой отрасли, которые могли бы обеспечить максимальный экономический и социальный эффект;

- комплексность - когда должны быть охвачены все сферы кадровой деятельности;

- системность - то есть учет взаимозависимости и взаимосвязи отдельных составляющих этой работы;

- учет составляющих результатов - учет как экономического, так и социального эффекта, как положительного, так и отрицательного влияния того или иного мероприятия на конечный результат;

- эффективность - любые затраты на мероприятия в этой области должны окупаться через результаты хозяйственной деятельности. Принципы формирования кадровой политики предприятия, оптимальные системы и процедуры играют важную роль, но реализация всех возможностей, заложенных в новых методах управления, зависит уже от конкретных людей, от их знаний, компетентности, квалификации, дисциплины, мотивации, способности решать проблемы, восприимчивости к обучению. Кадровая политика предприятия должна обеспечить:

- организационную интеграцию (когда высшее руководство и линейные руководители принимают разработанную и хорошо скоординированную стратегию управления человеческими ресурсами как свою собственную и реализуют ее в своей оперативной работе, тесно взаимодействуя с функциональными службами);

- высокий уровень ответственности всех работников, под которым понимается как идентификация с базовыми ценностями предприятия, так и настойчивая реализация определенных целей в практической работе;

- функциональность - вариантность функциональных задач, предполагающая отказ от традиционного, жесткого разграничения различных видов работ, а также использования различных форм трудовых контрактов (полная, частичная и повременная занятость);

- структурность - адаптация к непрерывному обучению, организационных изменений,

- гибкость организационно-кадрового потенциала, высокое качество работы и ее результатов, условий труда (рабочая среда, содержание работы, удовлетворенность работников).

В современных ведущих компаниях кадровая политика официально декларируется и подробно фиксируется в общефирменных документах и инструкциях, регламентирующих направления деятельности руководителей средних и низших звеньев управленческой иерархии с различными категориями персонала.

Вопрос 3. Особенности кадровой политики на отечественных предприятиях в современных условиях

Кадровая политика – совокупность правил и норм, целей и представлений, которые определяют направление и содержание работы с персоналом. Именно через кадровую политику осуществляется реализация целей и задач управления персоналом, поэтому ее считают ядром системы управления персоналом. Кадровая политика – это целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников, это правила во взаимоотношении людей и предприятия.

При выборе кадровой политики необходимо учитывать факторы внешней и внутренней среды предприятия:

- стратегия предприятия;

- финансовые возможности предприятия;

- характеристики работающего персонала (количественные и качественные);

- ситуация на рынке труда;
- спрос на рабочую силу со стороны конкурентов.

В современных условиях при выборе кадровой политики необходимо учитывать ряд требований

1. Кадровая политика должна быть связана со стратегией предприятия.

2. Кадровая политика должна обладать стабильностью, динамичностью, т.к. тактика предприятия, производственная и экономическая ситуация могут измениться

3. Кадровая политика должна исходить из реального финансового положения предприятия.

4. Кадровая политика должна индивидуализировать свой подход к каждому работнику.

Проблемы кадровой политики касаются управления людьми, их подготовки, распределения и использования, однако к названным проблемам вся кадровая политика не сводится. В широком смысле она охватывает идеологию, экономику, культуру, социальную сферу. Не меньшее значение для решения кадровых проблем имеет сильная социальная политика, в центре которой находится человек с его потребностями, интересами и устремлениями. Содержанием кадровой политики является работа с персоналом в соответствии с концепцией развития предприятия. Кадровая политика - это составная часть стратегически ориентированной политики предприятия. Целью кадровой политики является обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения количественного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями самого предприятия. Она должна отвечать требованиям действующего трудового законодательства и состояния рынка труда в регионе

Методические материалы по теме 1

При изучении темы магистранту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу. Рекомендованные материалы размещены в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 1: [1, 2, 5, 7].

Тема 2. Основы разработки и реализации кадровой политики

Форма проведения занятия – лекция.

Вопросы для обсуждения:

Вопрос 1. Кадровая политика организации на разных стадиях её развития

Вопрос 2. Выбор кадровой политики в зависимости от стадии жизненного цикла организации

Вопрос 3. Классификация видов кадровой политики

Вопрос 4. Формирование кадровой политики: требования, условия, свойства, этапы.

Методические указания по изучению темы 2

При изучении темы магистрантам следует понимать, что кадровая политика любой организации состоит из типовых компонент, комбинируемых в различной пропорции. Другими словами, это области работы с персоналом, перечень которых приведен ниже:

- Учёт персонала и трудовые отношения.
- Управление составом персонала.
- Обучение персонала.
- Система мотивации.
- Оценка персонала.
- Организационное развитие.
- Корпоративная культура.

В процессе изучения данной темы необходимо уяснить особенности реализации кадровой политики на разных уровнях работы с персоналом. Также магистрантам необходимо ориентироваться в процессах трансформации соотношения компонентов кадровой политики на различных стадиях развития организации: быстрый рост, стабилизация, кризис.

Вопрос 1. Кадровая политика организации на разных стадиях её развития

Различные области работы с персоналом в рамках реализуемой кадровой политики реализуются на трех уровнях:

1. организация;
2. подразделение;
3. сотрудник.

На уровне организации принимаются наиболее важные решения, определяющие кадровую политику. Линейные руководители, непосредственно работающие с подчинёнными, реализуют кадровую политику организации на уровне подразделений. И, наконец, каждый сотрудник является не только объектом, но и субъектом кадровой политики, т. е. может внести свой вклад в её реализацию, исходя из собственных интересов. Реализация кадровой политики должна обеспечивать тесную связь документов и технологий, разработанных на уровне организации, с деятельностью каждого подразделения и каждого сотрудника, а также реальное внедрение этих разработок. В таблице 3 приведен перечень типовых подобластей кадровой политики по уровням работы с персоналом и их содержание.

Таблица 3 - Перечень типовых подобластей кадровой политики по уровням работы с персоналом и их содержание

Показатели	Уровень организации	Уровень подразделения	Уровень сотрудника
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
1) Учёт персонала и трудовые отношения	Система кадрового делопроизводства. Система трудовых договоров. Правила внутреннего трудового распорядка. Коллективный договор	График работы. Ведение табеля	Предоставление трудовой книжки и других необходимых документов. Предоставление личной информации. Индивидуальные условия контракта

1	2	3	4
2) Управление составом персонала	Анализ рынка рабочей силы. Реклама вакансий. Сбор и анализ резюме кандидатов. Предварительный отбор. Планирование карьеры. Организация сокращения избыточного персонала	Анализ вакансии. Подача заявок на набор персонала. Участие в предварительном отборе при найме и сокращении персонала	Выяснение всех условий трудоустройства и увольнения, в т. ч. на пенсию. Информирование руководителя о своих личных ограничениях и преимуществах как сотрудника
3) Обучение персонала	Система выявления потребностей в обучении. Планирование и бюджетирование обучения. Организация обучения	Выявление потребностей в обучении сотрудников подразделения. Проведение обучения без отрыва от работы в подразделении. Подача заявок на обучение	Работа с индивидуальными потребностями в обучении. Организация наставничества
4) Система мотивации	Планирование и бюджетирование затрат на персонал. Анализ рынка труда (зарплат). Система оплаты труда Система неденежной мотивации. Система социальных компенсаций	Премияльная (бонусная) система управления по целям	Работа с индивидуальными мотивами к успешной деятельности. Отношение сотрудников к организации (удовлетворённость трудом, преданность организации)
5) Оценка персонала	Система регулярной оценки персонала. Обучение руководителей методам оценки	Оценочное собеседование	Индивидуальные планы развития
6) Организационное развитие	Планы организационных изменений. Коммуникация по поводу изменений	Переработка положений о подразделениях и описаний должностей	Переподготовка сотрудников. Перемещение сотрудников
7) Корпоративная культура	Корпоративная идеология. Система внутрифирменной коммуникации. Система корпоративной диагностики. Корпоративные мероприятия	Стиль управления и взаимодействия. Коммуникация. Управление конфликтами	Отношение сотрудников к корпоративной культуре

Вопрос 2. Выбор кадровой политики в зависимости от стадии жизненного цикла организации.

Кадровая политика организации существенно зависит от целого ряда характеристик бизнеса, таких как его размер, отрасль и, конечно, стадия

развития. В литературе принято рассматривать до 5–7 стадий жизненного цикла организации, однако в данном пособии для простоты рассмотрим три типовых этапа, характерных для большинства организаций: быстрый рост, стабилизация, кризис.

Первая из рассматриваемых стадий – *быстрый рост* – характерна для организаций, выходящих на рынок, а также для организаций, работающих на растущем рынке. Кроме того, подобная стадия может образоваться в жизни организации, руководство которой принимает энергичные меры к экспансии на рынке, даже если сам рынок и не растёт. Организации, находящиеся на данной стадии, для обеспечения развития должны энергично набирать персонал и мотивировать его на высокие результаты, как правило, с помощью высоких премий, увязанных с ростом рыночных показателей организации. Одновременно происходит достаточно быстрое продвижение сотрудников, хорошо проявивших себя в качестве исполнителей, на руководящие должности. Быстрый набор персонала имеет и побочное последствие – достаточно большое количество ошибок при наборе и, вследствие этого, высокий уровень текучести персонала. На этой стадии развития организации редко уделяют серьёзное внимание обучению персонала, за исключением введения в должность. Как правило, "не доходят руки" и до формализации структуры, разработки положений о подразделениях, создания системы описаний должностей, регулярной оценки персонала.

Типичным завершением первой стадии является её переход во вторую – стадию *стабилизации*. Стабилизация не означает застоя, а скорее, означает стабильный рост со скоростью, близкой к скорости роста рынка. Если же рынок не растёт или даже падает, организация, находящаяся на стадии стабилизации, борется за удержание доли на рынке или её умеренное увеличение при удержании объёмных показателей. На этой стадии организация не получает сверхдоходов и вынуждена заботиться о повышении эффективности своей деятельности, в том числе, за счёт улучшения работы персонала. Как правило, компании начинают развивать внутреннее и внешнее обучение персонала,

разрабатывать структуру, положения о подразделениях, описания должностей, вводить на этой основе регулярную оценку (аттестацию) персонала и систему окладов.

Ещё одной, к сожалению, типичной стадией развития организации является *кризис*. Эта стадия может следовать как после стадии быстрого роста, так и после стабилизации. В условиях кризиса происходит падение всех маркетинговых и финансовых показателей компании. Если руководство организации надеется спасти её, оно принимает меры по сокращению персонала, упорядочению и сокращению окладов сотрудников. Как инструмент упорядочения окладов и сокращения штатов может применяться аттестация. В целях сохранения потенциала компании в ней может проводиться внутреннее обучение сотрудников смежным специальностям.

Вопрос 3. Классификация видов кадровой политики.

Виды кадровой политики можно сгруппировать по двум направлениям:

1. По масштабам кадровых мероприятий.
2. По степени открытости.

Виды кадровой политики по масштабам кадровых мероприятий

Данный признак классификации может быть связан с уровнем осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий, и связанным с этим уровнем непосредственного влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию в организации. По данному основанию можно выделить следующие виды кадровой политики: пассивная, реактивная, превентивная, активная.

Пассивная кадровая политика

Руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий. Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство в ситуации подобной кадровой политики работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные

ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, зачастую без попыток понять причины и возможные последствия.

Реактивная кадровая политика

В русле этой политики руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса: возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задач, отсутствие мотивации к высокопродуктивному труду. Руководство предприятия предпринимает меры по локализации кризиса, ориентировано на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы таких предприятий, как правило, располагают средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи. Хотя в программах развития предприятия кадровые проблемы выделяются и рассматриваются специально, основные трудности возникают при среднесрочном прогнозировании.

Превентивная кадровая политика

В подлинном смысле слова политика возникает лишь тогда, когда руководство фирмы (предприятия) имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Однако организация, характеризующаяся наличием превентивной кадровой политики, не имеет средств для влияния на нее. Кадровая служба подобных предприятий располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В программах развития организации содержится краткосрочный и среднесрочный прогноз потребности в кадрах, как качественный, так и количественный, сформулированы задачи по развитию персонала. Основная проблема таких организаций — разработка целевых кадровых программ.

Активная кадровая политика

Если руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать

исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуацией, то мы можем говорить о подлинно активной политике. Но механизмы, которыми может пользоваться руководство в анализе ситуации, приводят к тому, что основания для прогноза и программ могут быть как рациональными (осознаваемыми), так и нерациональными (мало поддающимися алгоритмизации и описанию).

Виды кадровой политики по степени открытости

Вторым основанием для дифференциации кадровых политик может быть принципиальная ориентация на собственный персонал или на внешний персонал, степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава. По этому основанию традиционно выделяют два типа кадровой политики: открытый, закрытый.

Открытая кадровая политика характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, можно прийти и начать работать как с самой низовой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой организации.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации. Такого типа кадровая политика характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также, возможно, работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов.

Вопрос 4. Формирование кадровой политики: требования, условия, свойства, этапы

Факторы внешней среды — те, которые организация как субъект управления не может изменить, но должна учитывать для правильного

определения потребности в персонале и оптимальных источников покрытия этой потребности.

Факторы внутренней среды — это факторы, которые поддаются управляющему воздействию со стороны организации.

Главные *требования* к кадровой политике сводятся к четырем основным постулатам.

1. Кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегией развития предприятия. В этом отношении она представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии.

2. Кадровая политика должно быть достаточно гибкой. Это значит, что она должна быть, с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника, с другой – динамичной, т.е. корректироваться в соответствии с изменением тактики предприятия, производственной и экономической ситуации. Стабильными должны быть те ее стороны, которые ориентированы на учет интересов персонала и имеют отношение к организационной культуре предприятия.

3. Поскольку формирование квалифицированной рабочей силы связано с определенными издержками для предприятия, кадровая политика должна быть экономически обоснованной, т. е. исходить из его реальных финансовых возможностей.

4. Кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам.

Кадровой политике современной организации присущи следующие *свойства*:

- Прямая связь с общей стратегией компании.
- Ориентация на долговременное планирование.
- Значимость кадров.
- Круг взаимосвязанных функций и кадровых процедур.

К *компетенции* кадровой политики относится формирование:

- конкретных требований к рабочей силе на стадии ее найма (например, к образованию и уровню профессиональных навыков);
- отношения к «капиталовложениям» в рабочую силу (например, на получение дополнительного образования или обучение языку);
- необходимого уровня стабильности коллектива (определение приемлемой и желательной «текучки»);
- порядка движения кадров внутри организации (как «горизонтального», так и «вертикального»).

Методические материалы по теме 2

При изучении темы магистранту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу. Рекомендованные материалы размещены в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 2: [2, 3, 5, 7].

Тема 3. Направления разработки кадровой политики

Форма проведения занятия – лекция.

Вопросы для обсуждения:

Вопрос 1. Разработка и реализация политики привлечения, подбора и отбора конкурентоспособного персонала.

Вопрос 2. Разработка и внедрение политики адаптации, обучения и развития персонала

Вопрос 3. Стратегическая и оперативная кадровые политики

Вопрос 4. Повышение эффективности кадровой политики и практики ее реализации

Методические указания по изучению темы 3

Цель изучения темы – ознакомление с основными направлениями разработки и реализации кадровой политики. Магистранты должны освоить теоретические подходы и принципы использования отдельных аспектов кадровой политики в отношении политики адаптации, обучения и развития

персонала, его мотивации. Важным является понимание специфики стратегических и оперативных разновидностей кадровых политик.

Также изучение данной темы предполагает получение магистрантами навыков принятия стратегических и оперативных управленческих решений в области разработки кадровой политики, умение самостоятельно на достаточно высоком уровне организовывать разработку и реализацию кадровой политики, составлять кадровые планы по отдельным направлениям работы с персоналом.

Вопрос 1. Разработка и реализация политики привлечения, подбора и отбора конкурентоспособного персонала.

Кадровые политики по подбору, отбору и найму персонала — это список регламентов и процедур, которые определяют, каким образом в организации происходит процесс поиска, отбора и найма сотрудников. Политики по подбору персонала могут носить кодифицированный характер, когда правила рекрутмента и методы подбора прописаны и закреплены в соответствующих документах. Политика в области подбора персонала должна существовать в любой компании вне зависимости от ее размера и направления деятельности. Для успешного рекрутинга важно, чтобы были разработаны не только основные положения и принципы подбора персонала, но и типовые внутренние документы.

Технология подбора персонала, принятая в той или иной компании, безусловно, зависит от следующих факторов:

- формы собственности;
- размера компании: в небольших организациях процесс принятия решения обычно проходит быстрее, чем в крупных (меньше этапов собеседований);
- структуры организации: в холдингах процедура подбора зависит от статуса вакансии. Если на рядовые позиции подбор проводится непосредственно "на местах", то по значимым позициям решение принимается в управляющей компании;
- национальной принадлежности: так, в компаниях с иностранным капиталом - собственные методы подбора персонала.

В компании может существовать централизованная служба подбора персонала, которая занимается подбором сотрудников в разных направлениях деятельности. Если у организации есть региональные представительства или филиалы в других городах, методы подбора в службах на местах могут существенно отличаться от методов, практикуемых в головном офисе. Необходимо принимать во внимание, что от размера компании напрямую зависит степень ее бюрократизации: чем компания больше, тем большее количество внутренних документов используется для обмена информацией. Если компания обращается в кадровое агентство, набор документов будет иным. Вне зависимости от размера компании для успешного рекрутинга важно, в первую очередь, разработать основные положения и принципы подбора персонала. Необходимо четко понимать, кого, когда и куда мы берем на работу. Это политика в области подбора персонала.

Пример политики в области подбора персонала (для примера выделены отдельные позиции, подробно, в качестве образца, рассмотрена вторая позиция).

1. Цель политики

1.1. Политика в области подбора персонала (далее - Политика) разработана с целью унификации процедур, связанных с подбором персонала в структурные подразделения и самостоятельные юридические лица

2. Принципы замещения должностей

3. Принципы и стандарты подбора персонала

4. Ответственность

Управление персонала отвечает за разработку, внедрение, контроль соблюдения HR-подразделением и уполномоченными должностными лицами Организаций Компании настоящей Политики.

5. Ключевые показатели эффективности подбора персонала

В компании применяются следующие показатели эффективности деятельности по подбору персонала:

- исполнение нормативных сроков закрытия вакансий;

- соотношение вакансий, закрытых HR-подразделением, к общему количеству принятых сотрудников;

- доля успешно прошедших испытательный срок сотрудников, подобранных HR-подразделением;

- соотношение вновь принятых сотрудников и успешно прошедших испытательный срок.

6. Заключительные положения

6.1. Настоящая политика может быть изменена в установленном порядке.

6.2. Требования настоящей политики обязательны для исполнения всеми должностными лицами компании.

Вопрос 2. Разработка и внедрение политики адаптации, обучения и развития персонала

С целью повышения эффективности процесса приспособления к организации формируется политика адаптации. Ее наличие дает следующие преимущества.

Для организации: повышение результативности работы сотрудника, выход работника на высокий уровень производительности, поддержание доброжелательных отношений в коллективе, предотвращение серьезных ошибок и срывов в работе, сокращение временных затрат опытных работников на оказании помощи новичкам, сокращение текучести кадров.

Для сотрудника: быстрое вхождение в коллектив и рабочий процесс, приобретение новых компетенций, снижение тревожности и неуверенности, сопоставление ожидаемого с реальностью, снижение страха быть уволенным во время испытательного срока.

Выделяют следующие цели адаптации, учитываемые в кадровой политике:

- снижение затрат на персонал;
- сокращение случаев увольнения новых работников;
- формирование у новых работников чувства причастности и лояльности к организации;

- развитие у работника компетенций, необходимых для выполнения своих обязанностей;

- повышение уровня сплоченности коллектива;

- формирование у нового работника высокого уровня мотивации к труду;

- активизация творческого потенциала.

Политика развития персонала направлены на создание профессиональной, преданной компании команды, увеличение отдачи от труда каждого работника. Это помогает решить проблему кадровой «текучки», сэкономить на подготовке новых сотрудников. Растет производительность труда и вместе с ней прибыль компании.

Развитие полезно и сотрудникам. Им оно помогает:

- выявить свои скрытые профессиональные возможности;

- сделать хорошую карьеру;

- быстро приспособиться к новым условиям бизнеса, меняющимся технологиям и инструментам.

Развитие персонала в организации — это не разовая акция, а постоянное «прокачивание» деловых и личностных качеств сотрудников. В рамках этой работы HR-менеджеры выполняют комплекс действий. Коротко расскажем о главных.

На стадии разработки политики развития персонала руководитель должен определить, каких результатов он хочет добиться от сотрудников, какие профессиональные и личные качества нужно развивать.

Планирование потребности в персонале.

Чтобы рассчитать, сколько сотрудников нужно компании, специалистам HR приходится анализировать колоссальное количество данных: планы предприятия, расходы на обучение персонала и заработную плату, уровень «текучки», состояние дел во всех подразделениях (например, недостаток или избыток кадров) и др. Определение потребности в количестве и качестве персонала — сложная задача. Ее решают разными способами, в частности, привлекают экспертов, используют компьютерные модели.

Профессиональное обучение

Выявлять перспективные кадры, подбирать подходящие методы обучения, вкладывать средства в программы развития персонала — задачи руководства и HR-отдела.

Профессиональное обучение реализуется в несколько стадий:

1. *Выявление потребности персонала в обучении.*

2. *Мотивирование.*

3. *Определение подхода к обучению.* Он бывает внутренним (задействованы только силы компании) и внешним (привлекается сторонняя организация). Выбор зависит от целей. Так, обучение специфике продукта чаще проводится внутри фирмы, а многопрофильную подготовку сотрудники проходят в учебных центрах.

4. *Выбор методов и мероприятий.*

5. *Организация мероприятий,* то есть непосредственно учебный процесс.

6. *Контроль.* В ходе обучения и по его итогам сотрудники проходят аттестацию.

Переподготовка и повышение квалификации персонала

Дать работникам профессиональные навыки — только половина дела: их нужно постоянно актуализировать. В условиях стремительного технологического прогресса это становится особенно актуальным.

Переподготовка — это приобретение второй (обычно смежной) профессии. Она требуется, например, при внедрении новых технологий или переводе сотрудника на другую должность. Повышение квалификации — это совершенствование знаний и навыков по существующей профессии.

Планирование деловой карьеры

Планирование карьеры — важная часть системы развития персонала. Это выгодно не только работнику, но и всей компании. Если сотрудник видит свои перспективы, имеет четкий план карьерного продвижения, растет его лояльность к организации, удовлетворенность работой, а значит, эффективность труда.

Ротация кадров

Если карьерный рост — это движение вверх по служебной лестнице, то ротацию можно сравнить с перемещением в одной плоскости. Работник переходит на новую должность, оставаясь на прежней ступени иерархии. В структуре управления развитием персонала ротация кадров помогает:

- создавать кадровый резерв (специалист, умеющий выполнять разные функции, при необходимости сможет заменить коллегу);
- быстро адаптировать сотрудников;
- нивелировать конфликтные ситуации и т. д.

Работа с кадровым резервом

Кадровый резерв — это сотрудники, которые при возникновении срочной потребности смогут занять новые должности без предварительного обучения. Например, при увольнении руководителя отдела ему на смену быстро придет подготовленный специалист. Создание кадрового резерва помогает экономить время и средства на обучение персонала, способствует повышению профессионального уровня работников.

Формирование корпоративной культуры

Корпоративная культура влияет на имидж компании, отношение персонала к работе, определяет психологический климат в организации. Ее формирование включает в себя:

- разработку правил поведения для сотрудников;
- прописывание миссии и ценностей;
- создание бренда;
- мероприятия по сплочению коллектива (тимбилдинг) и т. д.

Вопрос 3. Стратегическая и оперативная кадровые политики

На практике следует различать стратегическую и оперативную кадровую политику. Управление кадрами в рамках предприятия имеет стратегический и оперативный аспекты. Организация управления персоналом вырабатывается на основе концепции развития компании. Такая концепция, в свою очередь, состоит из трех частей:

- производственной;

- финансово-экономической;
- социальной (кадровая политика).

Стратегический уровень кадровой политики ставит перед собой следующие задачи:

- поднятие престижа компании;
- исследование трудовой атмосферы;
- анализ перспективы развития потенциалов рабочей силы;
- обобщение и предупреждение причин увольнения с работы.

Что касается *оперативного уровня*, то под ним понимается повседневная реализация кадровой стратегии. Кроме того, кадровые службы должны оказывать помощь руководству в реализации им целей, поставленных перед компанией в целом или перед ее отдельными подразделениями.

3 взгляда на кадровую политику:

1. кадровая политика выполняет обслуживающую функцию, определяя и поддерживая работоспособность персонала для выполнения целей организации

2. кадровая политика является центральной, не зависящей от общей стратегии организации и зависит только от имеющихся и потенциальных кадровых ресурсов

3. синтез двух: кадровая политика определяется общей стратегией и определяет кадровую стратегию

В настоящее время выделяют *три концепции* кадровой политики.

- *Первая концепция* предполагает, что стратегия управления персоналом определяется стратегией организации. Управление персоналом выполняет обслуживающую функцию, которая заключается в предоставлении и поддержании работоспособности необходимого для организации персонала.

- *Вторая концепция* основывается на том, что стратегия управления персоналом является центральной, самостоятельной и не зависит от стратегии организации. Занятые в организации работники рассматриваются как самостоятельные ресурсы, при помощи которых, в зависимости от их качества и способностей, можно решать различные задачи, возникающие в условиях

рыночной экономики. В данном случае стратегии кадровой политики зависят от имеющихся или потенциальных кадровых ресурсов.

- *Третья концепция* является синтезом двух предыдущих. Стратегия организации сопоставляется с имеющимися и потенциальными кадровыми ресурсами, определяется соответствие направлениям стратегии кадровой политики. В результате такого сопоставления может быть изменена стратегия деятельности всей организации и ее кадровой политики.

Наиболее приемлемой для принятия стратегических решений в организациях, на наш взгляд, является третья концепция. Рассмотрим подробнее некоторые преимущества данной концепции.

Основной целью стратегического управления персоналом является создание стратегических возможностей за счет обеспечения организации квалифицированными, лояльными и хорошо мотивированными работниками, которые нужны для достижения долгосрочного конкурентного преимущества. Основная цель предусматривает решение следующих задач:

- 1) применение планирования;
- 2) логичный и последовательный подход к проектированию систем управления персоналом и управлению ими, основанный на политике занятости и стратегии использования людских ресурсов, который, кроме того, часто подкрепляется философией управления персоналом;
- 3) установление соответствия между деятельностью и политикой управления персоналом и определенной ясно выраженной стратегией бизнеса;
- 4) рассмотрение работников данной организации в качестве "стратегического ресурса" для достижения преимущества в конкуренции.

Вопрос 4. Повышение эффективности кадровой политики и практики ее реализации

Эффективность кадровой политики в области управления персоналом во многом зависит от того, соблюдены ли основные принципы работы с персоналом. Принципы:

Эффективность. Этот принцип еще можно назвать окупаемостью, так как он основан на том, что все вложения в разработку и реализацию КПП должны покрываться доходами от экономической деятельности.

1. Комплексность. Означает, что политика работы с кадрами должна охватывать все категории работников и все области их деятельности. От менеджеров высшего звена до вспомогательного персонала.

2. Системность. То есть взаимосвязанность всех процессов управления кадрами, а также учет всех результатов (материальных и социальных, включая отрицательные) и влияние различных факторов на этот результат.

3. Методичность. Подразумевает тщательный анализ выбранных методов и решений с целью повышения эффективности и ухода от взаимоисключающих инструментов.

4. Инновационность. Предполагает применение всех доступных современных инструментов, которые помогают достигать поставленных целей с максимальной эффективностью. Распространенное название принципа — научность.

Инструментами реализации кадровой политики являются:

- кадровое планирование;
- текущая кадровая работа;
- руководство персоналом;
- мероприятия по его развитию, повышению квалификации;
- мероприятия по решению социальных проблем;
- вознаграждение и мотивация.

В результате применения этих инструментов изменяется поведение сотрудников, повышается эффективность их работы, улучшается структура коллектива.

Этапы выработки кадровой политики:

1. проведение анализа ситуации и подготовка прогнозов развития предприятия. Определение стратегических целей организации;

2. разработка общих принципов кадровой политики, определение ключевых моментов и приоритетов;

3. официальное утверждение кадровой политики организации;

4. этап пропагандирования. Создание и поддержка системы продвижения кадровой информации. Информирование коллектива о разработанной кадровой политике и сбор мнений;

5. оценка финансовых ресурсов на осуществление выбранного типа стратегии — формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;

6. разработка плана оперативных мероприятий: планирование потребности в трудовых ресурсах, прогноз численности кадров, формирование структуры и штата, назначение, создание резерва, перемещение. Определение значимости мероприятий;

7. реализация кадровых мероприятий: обеспечение программы развития, отбор и найм персонала, профориентация и адаптация сотрудников, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации;

8. оценка результатов деятельности — анализ соответствия кадровой политики, выполняемых мероприятий и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала.

Методические материалы по теме 3

При изучении темы магистранту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу. Рекомендованные материалы размещены в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

Рекомендуемые источники по теме 3: [2, 3, 5, 6].

2 Методические указания для подготовки к практическим занятиям

Тема 1. Кадровая политика и ее концептуальные основы.

Форма проведения занятия – практическое занятие.

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 1

Результатом проведения практического занятия является закрепление знаний о сущности, целях, основных задачах кадровой политики. Важным является и понимание эволюции подходов к развитию методологических основ кадровой политики, знание основных понятий и категорий из области управления персоналом. Магистрантам предстоит получить знания об оценке места и роли кадровой политики в системе управления организацией.

В процессе освоения данной темы предусмотрены следующие формы самостоятельной работы студентов под контролем преподавателя: подготовка к опросу на занятиях, разбор кейс-ситуаций, выполнение тестовых заданий, выполнение практических упражнений.

Задание 1.

Вопросы для подготовки к обсуждению:

- Рассмотрите основные теоретические и методологические подходы к определению кадровой политики.

- Какая взаимосвязь существует между кадровой политикой и кадровой стратегией?

- Оцените место и роль кадровой политики в общей политике организации.

- Проанализируйте опыт зарубежных компаний в разработке и реализации кадровой политики.

- Какие факторы оказывают влияние на формирование кадровой политики?

- Рассмотрите основные условия разработки кадровой политики.

Назовите и охарактеризуйте основные этапы разработки кадровой политики:

- с какими проблемами сталкиваются организации (предприятия) при разработке кадровой политики?

- как осуществляется организация кадровой работы для реализации кадровой политики?

- каковы цели, задачи и место службы персонала при разработке и внедрении кадровой политики?

Задание 2

Рассмотрите предлагаемую кейс-ситуацию. Практическая ситуация: «Проблемы управления результативностью компании X».

Компания X специализируется на производстве химических реагентов и является крупнейшим производителем в регионе. Долгое время руководство не беспокоилось относительно результативности и оптимизации затрат, поскольку компания была обеспечена заказами и все затраты передавались заказчику по фактической стоимости. Однако изменение бизнес-ситуации вынудило собственников сменить руководителя и определить приоритетной задачей совершенствование управления.

Новый генеральный директор столкнулся с рядом проблем. Главной проблемой стала низкая мотивация всех менеджеров на выполнение производственных и экономических заданий, с одной стороны, и их нежелание вникать в производственные вопросы и мыслить категориями бизнес-целей – с другой. Каждый руководитель фокусировался исключительно на задачах своего подразделения, выполнении плана и освоении бюджета.

Отсутствие командной работы, оперативной реакции на ситуацию, разобщенность и размытость ответственности служили сильными преградами совершенствованию бизнес-процессов и повышению результативности. Персонал в этих условиях мог позволить поспать на рабочем месте (работа круглосуточная), отсутствовать на работе без уважительных причин, нарушать технику безопасности и игнорировать ряд должностных обязанностей.

Другой серьезной проблемой явились регулярные крупные хищения персоналом реагентов для последующей их продажи недобросовестным конкурентам, которые затем продавали реагенты заказчикам по более низкой, чем компания X, цене. Все это отрицательно влияло на имидж компании и ее экономические показатели.

В этих условиях об эффективной политике можно было только мечтать, рутинные проблемы и особенности мотивации руководства лишали возможности достижения целей развития и расширения доли регионального рынка.

Для ликвидации этих проблем генеральный директор принял решение:

- фиксировать ясные цели в документах, определить для них показатели;
- установить видеонаблюдение для профилактики хищений;
- проводить разъяснительные работы с менеджерами и специалистами.

Однако при внедрении изменений руководство столкнулось с сопротивлением линейных менеджеров, специалистов и рядового персонала.

Камеры видеонаблюдения ломали и заклеивали, теряли с них информацию. Нежелание работать результативно объясняли устаревшим оборудованием, нехваткой техники и неквалифицированным ремонтом. Все вдохновенно старались переложить ответственность за результаты на других.

Из бесед с персоналом был составлен перечень псевдопричин низкого качества работы и отговорок:

- «мы всегда так работали»;
- «сначала мы старались, но...»;
- «я за это не отвечаю»;
- «у меня нет времени»;
- «есть более важные проблемы»;
- «у нас и так много работы»;
- «еще одна затея, которая долго не продлится».

Вопросы:

1. Какой кадровой политики придерживается новое руководство компании? Выделите ее преимущества и недостатки.

2. Какие действия необходимо предпринять для повышения результативности работы персонала?

3. Какие действия позволят руководству сломить сопротивление изменениям? Разработайте программу преодоления потенциального и реального сопротивления изменениям.

Задание 3.

Необходимо выполнить следующие тестовые задания:

1. Кадровая политика определяет

1) цели, связанные с отношением предприятия к внешнему окружению, а также цели, связанные с отношением предприятия к своему персоналу

2) управление социальным развитием и регулирование трудовых отношений

3) возможности формирования организационной культуры и структуры компании.

2. При выборе кадровой политики учитываются следующие внутренние факторы

1) ситуация на рынке труда, стратегия развития предприятия, требования производства

2) финансовые возможности предприятия, характеристики имеющегося персонала, уровень издержек на управление персоналом

3) штатная структура персонала, спрос на рабочую силу на рынке, требования трудового законодательства, принятая культура отношений с персоналом.

3. Определите правильную последовательность этапов принятия кадровых решений:

1) разработка возможных решений, оценка последствий, выявление кадровой проблемы, определение сроков решения и исполнителей, обоснование принятого решения

2) оценка возможных вариантов, подбор экспертов, ранжирование значимости критериев выбора, анализ влияющих факторов, принятие решения

3) осознание необходимости принятия решения, определение возможных альтернатив, определение критериев оценки принятия решений, оценка альтернатив, выбор оптимального решения.

4. В соответствии с теорией «Х» Дугласа МакГрегора человек:

- 1) стремится к проявлению самостоятельности;
- 2) обладает творческим мышлением;
- 3) проявляет интерес к работе вне зависимости от форм мотивации;
- 4) не любит работать и старается избежать ответственности.

5. Оценка эффективности деятельности подразделений управления персоналом – это системный процесс, направленный на:

- 1) соотношение результатов деятельности кадровой службы и других подразделений
- 2) соизмерение затрат и результата, связанных с деятельностью кадровых служб
- 3) соотношение результатов деятельности кадровой службы с итогами деятельности организации в целом.

6. Децентрализация управления:

- 1) обеспечивает стратегическую направленность управления
- 2) обеспечивает гибкость и маневренность управления
- 3) устраняет дублирование управленческих функций.

7. Tактическому уровню управления на предприятии соответствует

- 1) решение отдельных слабо структурированных задач
- 2) разработка кадровой стратегии организации
- 3) оценка перспективных направлений развития организации
- 4) долгосрочное планирование.

8. Кадровая политика определяет:

- 1) цели, связанные с отношением предприятия к внешнему окружению, а также цели, связанные с отношением предприятия к своему персоналу
- 2) управление социальным развитием и регулирование трудовых отношений

3) возможности формирования организационной культуры и структуры компании.

Задание 4.

Вопросы для самоконтроля:

1. Объясните понятие «кадровая политика».
2. В чем взаимосвязь кадровой политики и кадровой стратегии?
3. Сравните пассивную и реактивную кадровую политику.
4. Охарактеризуйте превентивную кадровую политику.
5. Дайте характеристику активной кадровой политике. Какие ее разновидности вам известны и в чем принципиальное различие между ними?
6. В чем основное отличие открытой и закрытой кадровой политики?
7. Опишите условия, при которых закрытый и открытый типы кадровой политики эффективны.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 1: [1, 2, 3, 7].

Тема 2. Основы разработки и реализации кадровой политики

Форма проведения занятия – практическое занятие.

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 2

Результатом проведения практического занятия является необходимость усвоения и овладения навыками практического применения современных технологий разработки кадровой политики в различных областях управления персоналом и с учетом разных стадий жизненного цикла организации. Также в процессе проведения данного практического занятия предполагается формирование знаний в области активизации использования человеческого потенциала при реализации кадровой политики.

Закрепление знаний осуществляется в процессе выполнения практических заданий, разбора предложенных кейс-ситуаций. Выполнение кейс-ситуаций не предполагает обязательный поиск правильного ответа, а нацелен на развитие стратегического мышления, умения использовать теоретические модели,

подхода для решения конкретных ситуаций, отработку навыков логического аргументированного доказательства своей позиции по изучаемой проблеме.

Задание 1.

Рассмотрите предлагаемую кейс-ситуацию: Практическая ситуация «Система оценки»

Александр Чесноков, генеральный директор Международного центра по обучению управлению, обратился в консультационную компанию, специализирующуюся в области управления персоналом. Руководимый им центр перерос, по мнению Александра, границы неформальной организации и нуждается в формальных системах управления, прежде всего, системе оценки персонала.

За три года своего существования Центр превратился из объединения троих бывших коллег консультационной компании в мощное учебное заведение, реализующее десятки программ профессионального обучения. В центре работает 15 штатных инструкторов, 5 технических сотрудников. Александр также периодически приглашает специалистов со стороны, с которыми заключаются разовые контракты.

Центр специализируется в области обучения руководителей, специалистов по финансам, бухгалтерскому учету и стратегическому управлению, предлагая общие программы для всех желающих, а также разрабатывая специальные программы по заказу организаций. На долю последних приходится до 70 % объема работ Центра.

По мнению Александра, начальный период "компании-семьи", когда каждый старался изо всех сил, завершился, и Центр нуждается в формальной системе оценки работы каждого из сотрудников.

Вопросы.

1. Какие цели в области управления персоналом стоят перед Центром? Изобразите в виде «дерева целей»
2. Какую систему оценки вы бы предложили Александру?
3. Какой кадровой политики следует придерживаться?

Задание 2:

Рассмотрите предлагаемую кейс-ситуацию: Практическая ситуация «Резерв кадров»

Компания QR долгое время работает на рынке строительства и недвижимости. Анализируя причины ухода с предприятия сотрудников с большим опытом работы, HR-специалисты во главу списка ставят *отсутствие перспектив роста*. В компании действительно существовала традиция приглашать на новые руководящие позиции кандидатов с рынка труда. После серии обсуждений приняли решение внедрить программу кадрового резерва, включающую отбор и обучение высокопотенциальных сотрудников. Первые резервисты заняли руководящие позиции, были рассмотрены результаты работы их подразделений, и оказалось, что они заметно хуже показателей других руководителей, в том числе недавно нанятых.

Вопросы:

1. Какого типа кадровой политики придерживается руководство компании?
2. В чем причины сложившейся ситуации и каковы пути решения проблемы?
3. Определите ключевые компетенции, которыми должны обладать кандидаты в кадровый резерв.

Задание 3.

Приведите 10 примеров количественных и качественных показателей эффективности реализуемой кадровой политики

Задание 4:

Вопросы для подготовки к обсуждению:

- Классификация видов кадровой политики.
- Определите основные элементы кадровой политики.
- Какие выделяют типы кадровой политики?
- В чем сущность кадровой политики по поиску и подбору кандидатов?
- Каковы основные подходы к оптимизации численности работников?
- Понятие резерв кадров и подходы (требования) к его формированию в рамках реализуемой кадровой политики
- Алгоритм разработки кадровой политики
- Оцените место и роль концепции, видов и методов обучения в кадровой политике.
- Определите цели обучения и подходы к оценке его эффективности в кадровой политике компании
- Как осуществляется внедрение и развитие процесса непрерывного образования на предприятии?

Задание 5:

Выполните тестовые задания

1. Система работы с персоналом включает следующие элементы:

- а) Подбор и оценка персонала, расстановка и адаптация, теория организации и принятия решений
- б) Административные и социально-психологические методы, стиль управления, персонал
- в) Подбор персонала, расстановка, оценка, адаптация, обучение
- г) Кадровая политика, наем, собеседование, движение кадров и обучение.

2. Норма управляемости выше на следующих уровнях иерархии управления:

- а) На низших уровнях
- б) На средних уровнях
- в) На высших уровнях.

3. Лидерство – это

- а) Психологическая характеристика взаимоотношений в группе
- б) Социальная характеристика
- в) Харизматическая особенность.

4. Оценка эффективности деятельности подразделений управления персоналом – это системный процесс, направленный на:

- а) Соотношение результатов деятельности кадровой службы и других подразделений
- б) Соизмерение затрат и результата, связанных с деятельностью кадровых служб
- в) Соотношение результатов деятельности кадровой службы с итогами деятельности организации в целом.

5. Ресурс внутриорганизационной карьеры обычно выше:

- а) в крупных организациях
- б) на малых предприятиях
- в) на средних предприятиях.

5. Методы управления персоналом:

- а) Самообследование, интервьюирование, анкетирование
 - б) Параметрические, матричные, экспертно-аналитические, административные
 - в) Организационные, административные, экономические, социально-психологические
 - г) Экономические, авторитарные, инноваторские.
6. Структура персонала предполагает следующие виды структур:
- а) Производственная, управленческая, социальная, информационная
 - б) Организационная, штатная, техническая, социальная
 - в) Организационная, ролевая, штатная, социальная, функциональная

г) Коммуникационная, ролевая, штатная, технологическая.

7. Превентивная кадровая политика предполагает:

а) наличие обоснованных прогнозов развития ситуации при отсутствии возможности влияния на нее;

б) использование различных средств воздействия на ситуацию, при осуществлении регулярного мониторинга и корректировки в соответствии с параметрами внешней и внутренней среды,

в) осуществление действий в режиме экстренного реагирования на возникающие ситуации, без оценки причин и возможных последствий.

8. Социальная структура персонала отражает:

а) Распределение персонала по уровням квалификации, полу, стажу, возрасту

б) Соотношение представителей различных специальностей

в) Распределение персонала и его движение в разрезе занятости по видам деятельности, а также категорий и групп должностей

г) Соотношение отдельных групп работников.

9. Определите, какие из перечисленных ниже методов управления персоналом относятся к административным:

а) Издание приказов, указаний, распоряжений

б) Экономическое стимулирование, разработка должностных инструкций

в) Формирование социально-психологического климата, карьерного роста

г) Страхование, формирование организационной структуры.

10. Какие методы имеют косвенный характер управленческого воздействия

а) Административные

б) Экономические

в) Социально-психологические.

11. Профессиональная адаптация - это:

а) Адаптация к трудовой деятельности на уровне физического состояния работника, результатом чего становятся меньшее утомление, приспособление к высоким физическим нагрузкам и т. п.;

б) Полное и успешное овладение новой профессией, т. е. привыкание, приспособление к содержанию и характеру труда, его условиям и организации;

в) Адаптация к ближайшему социальному окружению в коллективе, к традициям и неписанным нормам коллектива, к стилю работы руководителей, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе.

12. Персонал объединяет составные части трудового коллектива предприятия (организации) и включает:

а) Менеджеров всех уровней управления, а также служащих

б) Только кадровых работников.

в) Только служащих и обслуживающий персонал

г) Производственный и управленческий персонал.

13. Руководство организации не имеет сформированной программы действий в области управления персоналом, кадровая политика направлена в основном на устранение возникающих негативных последствий

а) Активная кадровая политика

б) Открытая кадровая политика

в) Превентивная кадровая политика

г) Реактивная кадровая политика

д) Пассивная кадровая политика.

14. Этапы формирования резерва кадров:

а) Составление прогноза предполагаемых изменений в составе руководящих кадров, аттестация руководителей подразделений, определение кандидатов в резерв

б) Аттестация кадров, составление прогноза предполагаемых изменений в составе кадров, определение кандидатов в резерв, принятие решений о включении в резерв, согласование списка кандидатов с вышестоящей организацией

в) Аттестация специалистов и менеджеров, составление прогноза предполагаемых изменений в составе работников, определение кандидатов в резерв.

15. Расстановка персонала предусматривает:

а) Планирование служебной карьеры, условия и оплату труда, движение кадров, увольнение персонала

б) Модель рабочих мест, формирование резерва, развитие человеческих ресурсов, движение кадров

в) Адаптация персонала, карьерграмма, расчет потребности в кадрах, повышение квалификации

г) Расчет потребности в кадрах, аттестация, служебная карьера, материальное стимулирование.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 2: [3, 4, 5, 6].

Тема 3. Направления разработки кадровой политики

Форма проведения занятия – практическое занятие.

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 3

Результатом проведения практического занятия является закрепление знаний о выборе направлений разработки кадровой политики в управлении персоналом, уяснения последовательности этапов разработки кадровой политики, основных характеристиках и свойствах каждого этапа, их взаимосвязях и преемственности. В результате изучения темы магистрант должен знать и уметь использовать различные техники, методики проведения подбора и отбора персонала, его адаптации и мотивации, обучения, развития, ротации в соответствии с выбранным типом кадровой политики.

При изучении данной темы магистрант должен освоить информацию о возможности использования различных типов кадровых политик в зависимости от результатов диагностики внутренней и внешней среды, включая состояние

рынка труда, оценку качественных и количественных показателей структуры персонала.

Для того, чтобы материал практического занятия был освоен обучающимся, ему необходимо:

- предварительно изучить теоретический (лекционный) материал по данной теме, ознакомиться с литературой, рекомендованной преподавателем и найденной самостоятельно; выполнить задания, предложенные преподавателем, к занятию;

- при организации практического занятия в форме семинара активно использовать интерактивный принцип организации обучения, задавать вопросы, участвовать в дискуссиях и обсуждении представленных теоретических проблем;

- при работе в группах выполнять не только задания, порученные лично ему, но и вникать в задания, полученные другими членами группы, активно участвовать в групповом обсуждении.

Задание 1:

Вопросы для подготовки к опросу и обсуждению

1. Какое место занимает кадровое планирование в системе управления персоналом?

2. Что может служить источниками и путями покрытия потребностей в персонале?

3. Что нового вносит рынок в организацию анализа и планирования трудовых показателей?

4. Какова сущность и структура показателя «расходы на персонал»?

5. В чем преимущества и недостатки открытой и закрытой кадровых политик?

6. Сформулируйте правила постановки плановых целей по персоналу для коммерческих и для некоммерческих организаций в рамках различных типов кадровых политик.

7. Обоснуйте роль кадрового направления в системах сбалансированных показателей.

8. Обоснуйте структуру затрат на приобретение и дальнейшее использование персонала любой организации.

9. Объясните понятие «кадровое мероприятие».

10. Какие факторы внешней и внутренней среды влияют на формирование кадровой политики?

11. Понятие кадровой политики предприятия в широком и узком смысле слова.

12. Назовите общие требования к кадровой политике в современных условиях.

13. Охарактеризуйте основные типы кадровой политики.

14. Каковы этапы реализации кадровой политики в условиях любого предприятия?

Задание 2.

Рассмотрите приведенную кейс-ситуацию: «Кадровая политика за рубежом»

Япония

Кадровая служба крупной зарубежной компании, как правило, начинает работу со студентами - будущими специалистами, когда они учатся в университетах на 2-3 курсах. Выявляются молодые люди, проявляющие определенные способности, которые могут быть успешно использованы в деле дальнейшего развития фирмы. С ними начинают работу. Их приглашают на лекции, которые читают специалисты и руководители заинтересованной фирмы. Эти лекции посвящены истории предприятия, динамике изменений в производстве продукции и самой фирмы, прогнозам на будущее. В процессе таких занятий студентам прививается чувство патриотизма в отношении той фирмы, которая намеревается предоставить в дальнейшем работу. Студенты, наблюдаемые кадровой службой и являющиеся кандидатами для работы в фирме, подвергаются тестам (тесты письменные). Одолевшие тесты проходят

собеседование. Изучается состояние здоровья, и специалисты службы выясняют, не был ли кандидат причастен к какой-либо предосудительной деятельности. Будущие менеджеры должны иметь отличную биографию. Положительным фактором при приеме на работу является положение на фирме, куда оформляется на работу кандидат.

В фирме "Хитачи" все новички в течение двух месяцев изучают курс "Введение в должность". Молодых людей - будущих работников фирмы - приглашают на различные мероприятия - это дни качества, годовой отчет и т. п. Во время каникул они работают в фирме на различных должностях, во-первых, это дает возможность стажировки, во-вторых, это дает возможность заработать деньги. После окончания университета и поступления на работу за каждым молодым специалистом закрепляется так называемый "крестный отец" - это нечто вроде нашего наставника, но с гораздо более широкими полномочиями. "Крестный отец" - это обычно менеджер среднего звена управления. Он должен быть выпускником того же высшего учебного заведения, что и его подопечный - это обязательное условие. "Крестный отец" помогает новичку адаптироваться на рабочем месте, помогает разрешить возможные конфликты, бывает у своих подопечных дома, знает состав семьи, круг друзей и знакомых, в курсе планов молодого человека, знает его хобби, знает о нем все. И если в кадровой службе решается вопрос о перемещении специалиста, то в этом случае мнение "крестного отца" является решающим. Такое кураторство осуществляется до 35 лет. При такой системе при тщательной проверке данных, необходимых для отправления функций на какой-либо должности, проскочить практически невозможно. Каждый работник таких фирм, как "Хитачи" и "Мацусита", имеет на руках документ, который называется "Главные принципы фирмы". Основными в этом документе являются три положения: искренность, дух оптимизма и гармония. Этот документ носит нормативный характер и свидетельствует о том, каким образом японцы относятся к своей работе в фирме. В частности, в документе сказано, что даже если на минуту прекращена работа -

это позор для работника фирмы. Менеджеры и "Хитачи", и "Мацусита" работают значительно эффективнее, чем менеджеры в других фирмах Японии и даже мире.

США

Последние два десятилетия в США характеризовались тем, что на первые роли в фирмах котируются лица, имеющие кроме необходимых знаний еще и ученую степень доктора или магистра. А за последние пять лет XX века проявилась и еще одна особенность: на первые роли предпочтение отдается директорам по управлению персоналом. Умение работать с людьми оценивается выше всех других умений. Несколько лет назад к нам в страну приезжал в порядке обмена научными связями президент американской фирмы "Литтон-Индастриз" Роберт Эш. "Литтон-Индастриз" - одна из крупнейших компаний США. 120 тысяч работающих, десятки отделений на территории страны и за рубежом. Фирма специализируется на выпуске многономенклатурной продукции. Роберт Эш имел ученую степень доктора, являлся автором ряда книг в области менеджмента. В Москве его попросили прочесть цикл лекций, поделиться опытом работы в фирме. Что же рассказал Эш о кадровой политике своей фирмы? Он сказал: "В нашу фирму с большим удовольствием идут молодые люди, чем в любую другую, несмотря на то, что поначалу мы платим меньше, чем другие фирмы. В чем же дело? Наша фирма открывает перспективы и гарантирует продвижение по службе. Принятые в фирму молодые люди подвергаются испытаниям на предприятиях фирмы от 6 месяцев до года. Молодой специалист зачисляется на какую-либо должность для получения заработной платы. Но его ежемесячно перемещают на разные должности: месяц мастером в цехе, месяц в отделе маркетинга или в отделе рекламы, месяц технологом-конструктором и т. д. За каждым молодым специалистом закрепляется куратор - это один из менеджеров высшего эшелона руководства, который на каждом этапе проверки ставит перед испытуемым задачи производственного характера и по результатам решения выставляет в специально заведенный дневник оценку. Получившие в процессе испытаний на всех этапах проверки положительные оценки попадают в резерв на выдвижение.

Кадровая служба разрабатывает для резерва на выдвижение планы развития на 3-5 лет вперед. Эти планы включают в себя перемещение по горизонтали и вертикали. Перед каждым перемещением предусматривается повышение квалификации с отрывом либо без отрыва от производства. Планируются командировки за границу для изучения передового опыта в других странах, предусматриваются стажировки на различных должностях и практикуется замещение различных работников на время отпуска, болезни и т. п." Профессиональная мобильность рассматривается в США как явление положительное. Инженер, который в течение 20 лет работал в четырех фирмах, ценится выше, чем тот, который все эти годы работал в одной должности. Работая долгое время в одной должности, работник ограничивает свой кругозор рамками одного участка работы, он свыкается с недостатками, перестает обогащать управление новыми методами, формами, и его работа превращается в шаблон и штамп. И наоборот, сменивший много мест работы имеет возможность сравнивать ситуации, быстро адаптируется к новым условиям работы.

Вопросы:

1. Проанализируйте особенности кадровой политики на зарубежных предприятиях?

2. В чем заключаются особенности национальных моделей кадрового менеджмента?

Задание 3.

Выполните тестовые задания:

1. Выберите из предложенных основные характеристики открытой кадровой политики:

1) организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне;

2) применяется набор персонала на ведущие должности с рынка труда при наличии у кандидата необходимой квалификации;

3) организация ориентируется на внутренний найм из числа своих сотрудников или их рекомендации для новых сотрудников;

4) организация тщательно сохраняет такую корпоративную атмосферу, которая позволяет в отсутствие детальной регламентации процедур работы с персоналом управлять им через систему правил и норм.

2. Реактивная кадровая политика предполагает:

1) наличие обоснованных прогнозов развития ситуации при отсутствии возможности влияния на нее;

2) использование различных средств воздействия на ситуацию, при осуществлении регулярного мониторинга и корректировки в соответствии с параметрами внешней и внутренней среды,

3) осуществление действий в режиме экстренного реагирования на возникающие ситуации, без оценки причин и возможных последствий.

3. Выберите из предложенных основные характеристики закрытой кадровой политики:

1) организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне;

2) применяется набор персонала на ведущие должности с рынка труда при наличии у кандидата необходимой квалификации;

3) организация ориентируется на внутренний найм из числа своих сотрудников или их рекомендации для новых сотрудников;

4) организация тщательно сохраняет такую корпоративную атмосферу, которая позволяет в отсутствие детальной регламентации процедур работы с персоналом управлять им через систему правил и норм.

4. Определите правильную последовательность этапов принятия кадровых решений:

1) разработка возможных решений, оценка последствий, выявление кадровой проблемы, определение сроков решения и исполнителей, обоснование принятого решения

2) оценка возможных вариантов, подбор экспертов, ранжирование значимости критериев выбора, анализ влияющих факторов, принятие решения

3) осознание необходимости принятия решения, определение возможных альтернатив, определение критериев оценки принятия решений, оценка альтернатив, выбор оптимального решения.

5. Превентивная кадровая политика предполагает:

1) наличие обоснованных прогнозов развития ситуации при отсутствии возможности влияния на нее;

2) использование различных средств воздействия на ситуацию, при осуществлении регулярного мониторинга и корректировки в соответствии с параметрами внешней и внутренней среды,

3) осуществление действий в режиме экстренного реагирования на возникающие ситуации, без оценки причин и возможных последствий.

6. Последовательность кадрового планирования:

1) разработка планов привлечения персонала, адаптации и ротации; формирование кадровой стратегии; оценка существующей системы управления персоналом; разработка кадровой политики

2) определение целей, задач и исполнителей, формулирование требований к персоналу подготовки описания этой работы в персонале; создание и поддержка кадровой информации, осуществление кадрового контроллинга

3) разработка организационного и финансового планов, анализ и корректировка планов, оценка потребностей предприятия в кадрах, формирование комплекса кадровых решений в области планирования.

7. Профессиональная адаптация это (выберите правильные варианты):

1) адаптация к трудовой деятельности на уровне физического состояния работника, результатом чего становятся меньшее утомление, приспособление к высоким физическим нагрузкам и т. п.;

2) полное и успешное овладение новой профессией, т. е. привыкание, приспособление к содержанию и характеру труда, его условиям и организации;

3) адаптация к ближайшему социальному окружению в коллективе, к традициям и неписаным нормам коллектива, к стилю работы руководителей, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе.

Задание 4

Провести самостоятельный анализ двух статей с письменной аннотацией (темы выбрать самостоятельно)

1. Анализ статей, посвященных современным проблемам адаптации персонала

2. Анализ научных статей, посвященных современным инновационным технологиям рекрутинга

3. Анализ научных статей, посвященных современным проблемам оценки персонала

4. Анализ научных статей, посвященных изучению отечественного и зарубежного опыта формирования и использования кадрового резерва в рамках разных типов кадровых политик.

5. Анализ научных статей, посвященных изучению проблемных аспектов развития корпоративного обучения в современных условиях.

6. Анализ научных статей, посвященных современным проблемам взаимозависимости кадровой политики и кадровой стратегии

7. Анализ научных статей, посвященных современным проблемам управления карьерой персонала при реализации кадровой политики

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 3: [4, 5, 6, 7].

3 Методические указания по выполнению курсовой работы

3.1 Общие указания по выполнению курсовой работы

Закреплению теоретических знаний студентов по дисциплине «Разработка и реализация кадровой политики организации» в значительной степени способствует проведение исследований в курсовых работах по темам, выполняемым по материалам предприятий, содержащим предложения по разработке и реализации кадровой политики, развитию кадрового планирования.

Выполнение курсовой работы студентами направления 38.04.03 Управления персоналом по дисциплине «Разработка и реализация кадровой политики организации» предусмотрено учебным планом данного направления, рассматривается как вид учебной работы и выполняется в пределах часов, отводимых на самостоятельную работу при ее изучении. Курсовая работа представляет собой разработку, конкретизирующую отдельные вопросы курса.

Курсовая работа предполагает проведение большого объема самостоятельной работы по изучению учебной, научной, справочной,

нормативно-правовой, статистической литературы. Целесообразно использовать информацию из статистических сборников, экономические обзоры, публикуемые в периодической печати, данные отчетности конкретных предприятий. По ходу изложения материала обязательно должно быть ссылки на используемый источник.

Вопросы, связанные с выбором темы курсовой работы, ее корректировкой, подготовкой плана, подбором литературы согласовываются с преподавателем кафедры – руководителем, отвечающим за весь период подготовки, написания и защиты курсовой работы.

Выбор темы курсовой работы осуществляется студентом самостоятельно с учетом возможности получения исходной информации по конкретному предприятию, своих научных интересов, перспектив дальнейшего использования собранного и обработанного материала при подготовке выпускной дипломной работы. Перечень тем курсовых работ приводится ниже.

Алгоритм подготовки курсовой работы включает:

- выбор темы;
- подбор и изучение необходимой литературы по выбранной теме;
- разработку плана работы и согласование его с преподавателем;
- написание курсовой работы;
- сдачу на проверку руководителю;
- защиту.

Курсовая работа сочетает в себе теоретические вопросы и практические разработки, должна разрабатываться на конкретном материале предприятий и организаций, содержать решение актуальных кадровых, организационно-экономических и управленческих задач, способствующих повышению эффективности и результативности кадровой деятельности. По структуре курсовая работа должна быть представлена введением, двумя основными разделами, заключением, списком литературы.

Введение

Это вступительная часть курсовой работы, в которой обосновывается актуальность выбранной темы, рассматриваются основные тенденции изучения и развития проблемы, анализируется существующее состояние, формируется цель и задачи работы. Введение также служит для обозначения предмета, объекта исследования. В нем описывается основная проблема, над которой будет работать студент и методы, что он будет использовать для решения поставленных задач. Объем введения не должен превышать 10 % от общего объема курсовой работы.

Первый раздел.

Заключается в теоретическом осмыслении основных направлений выбранной темы. Из перечня тем курсовых работ выбирается тема, которая и будет составлять содержание первого раздела курсовой работы. Данная часть может быть выполнена в виде нескольких подразделов. Теоретические положения, рассматриваемые в этой части, должны стать методологической, научной основой для выполнения второго (практического) раздела работы.

Основное внимание в первом разделе курсовой работы должно быть уделено рассмотрению ключевых понятий, теорий, концепций, методологических приемов, техник, используемых в кадровом менеджменте. Возможно использование критического анализа различных подходов, точек зрения, сравнение традиционных и современных взглядов на развитие стратегического менеджмента.

Теоретический раздел курсовой работы должен основываться на анализе данных, опубликованных в различных источниках информации, а также подкрепляться необходимым иллюстративным материалом в виде графиков, таблиц, моделей.

Второй раздел.

Выполняется обязательно на примере конкретного предприятия. Данная часть является прикладной и должна отражать умение магистранта использовать полученные теоретические знания, навыки владения методологическими инструментами анализа (в виде моделей, матриц), планирования и разработки

рекомендаций по совершенствованию кадровой политики, устранению выявленных недостатков. Может носить методический или расчетно-аналитический характер, содержать практические рекомендации, мероприятия, направленные на обоснование предлагаемых кадровых решений. Допускается выполнение с разбивкой на необходимое количество подразделов в зависимости от особенностей темы курсовой работы, глубины и полноты ее разработки.

Материалами для обоснования предложений могут быть планы работы организации, устав, годовые отчеты, статистическая отчетность, другая служебная документация, изученная студентом во время прохождения практик, в процессе практической деятельности на предприятии.

Заключение.

Формулируются основные выводы и рекомендации, вытекающие из результатов проведенной работы; предлагаются мероприятия по их практическому использованию и внедрению на предприятии. Объем заключения должен составлять 5-10 % от общего объема курсовой работы.

Список использованной литературы

Список использованной литературы должен содержать весь перечень изученных и использованных при написании курсовой работы нормативных, учебно-методических, научных, статистических и других источников информации. Источники располагаются в алфавитном порядке и имеют сквозную нумерацию, что позволяет использовать ссылки на них в тексте курсовой работы. В качестве информационного материала целесообразно использовать и аналитические обзоры, публикации в научных и научно-популярных изданиях («Менеджмент в России и за рубежом», «Эксперт», «Консультант директора», «Управление персоналом», «ЭКО», «Российский экономический журнал» и др.). Правильное оформление курсовой работы – неотъемлемая часть успешной защиты. Требования к оформлению курсовой работы приведены в методических указаниях [4].

Основная цель курсовой работы – закрепление, расширение и углубление знаний, полученных в теоретическом курсе, приобретение навыков разработки

практических рекомендаций в условиях большей, чем на практических занятиях, самостоятельности. Задание на курсовую работу выдается в начале семестра. Оценка за курсовую работу учитывается при промежуточной аттестации по дисциплине.

Оценка курсовой работы («отлично», «хорошо», «удовлетворительно» или «неудовлетворительно») является экспертной и зависит от уровня усвоения и изложения студентом выбранной темы, наличия и сущности ошибок, допущенных студентом.

«Отлично» - ставится, если в курсовой работе присутствуют элементы научного творчества, используется современный теоретический и статистический материал по теме исследования, делается самостоятельный его анализ на основе знаний по данной теме, делаются самостоятельные выводы, дается аргументированная критика; студент правильно и уверенно отвечает на все вопросы рецензента.

«Хорошо» - ставится, если в проекте используется современный теоретический и статистический материал по теме исследования, полно и всесторонне освещены вопросы темы, делаются самостоятельные выводы, но нет должной степени творчества; студент в целом правильно, но не всегда уверенно отвечает на все вопросы рецензента.

«Удовлетворительно» - ставится, если в курсовой работе используется современный теоретический и статистический материал по теме исследования, недостаточно полно освещены вопросы темы, отсутствуют самостоятельные выводы; студент не всегда может дать объяснения выводам, правильно отвечает не на все вопросы рецензента.

«Неудовлетворительно» - ставится, если в работе используется устаревший теоретический и статистический материал, недостаточно полно освещены вопросы темы, выводы отсутствуют либо неверны; студент не владеет материалом работы, не в состоянии дать объяснение выводам и положениям данной работы, не может ответить на вопросы рецензента.

3.2 Тематика курсовых работ по дисциплине

«Разработка и реализация кадровой политики организации»

(обязательно выполняется на примере конкретного предприятия)

1. Зарубежный опыт формирования и реализации кадровой политики и возможности его использования на российских предприятиях

2. Роль кадрового аудита в формировании кадровой политики организации (предприятия)

3. Социальная ответственность бизнеса как инструмент совершенствования кадровой политики предприятия

4. Взаимосвязь кадровой политики и стратегии развития предприятия

5. Оценка условий, влияющих на кадровую политику предприятия

6. Анализ практики разработки отдельных элементов кадровой политики в современных условиях

7. Разработка кадровой политики организации (предприятия)

8. Развитие кадрового потенциала предприятия как элемент кадровой политики

9. Анализ критериев эффективности и результативности кадровой политики организации

10. Кадровый контроллинг и кадровое планирование

11. Определение и планирования потребности в трудовых ресурса

12. Организация планирования затрат на персонал

13. Персонал-технологии как основа реализации кадровой политики: основные составляющие, создание, возможности применения

14. Рекрутинг в системе управления человеческими ресурсами

15. Аудит методов и критериев отбора персонала в процессе обеспечения организации кадрами

16. Планирование процесса обучения и развития персонала

17. Роль кадровой политики в развитии и совершенствовании управления

18. Значение кадрового маркетинга для эффективности реализации кадровой политики

19. Планирование и кадровый аудит в деятельности современной компании
20. Основные формы развития человеческих ресурсов и их взаимосвязь с кадровой политикой
21. Использование адаптационных программ в кадровой политике
22. Связь аудита развития персонала с оценкой стоимости персонала организации
23. Особенности кадрового планирования в современной организации
24. Резерв руководства как подход к планированию карьеры
25. Стратегический ассесмент и его роль и его роль в реализации кадровой политики
26. Роль увольнения в реализации кадровой политики
27. Мотивационные программы (методы, формы, подходы) в кадровой политике организации
28. Кадровый документооборот: основные составляющие, принципы работы, роль в реализации кадровой политики
29. Аудит безопасности труда как элемент кадровой политики
30. Компенсационный пакет в кадровой политике
31. Процесс кадрового планирования в организации
32. Кадровый аудит и его роль в организации кадрового планирования в организации
33. Роль кадрового направления в системах сбалансированных показателей и стратегической карте
34. Качественные и количественные аспекты определения потребности в персонале при формировании кадровой политики организации
35. Разработка содержания труда персонала определенных категорий и его использование в кадровом планировании
36. Формирование и совершенствование имиджа организации-работодателя на рынке труда

37. Совершенствование планирования высвобождения, сокращения персонала

39. Оптимизация социально-профессиональной и квалификационной структуры персонала организации

40. Разработка проекта совершенствования использования персонала организации

41. Аутсорсинг и аутстаффинг персонала как направления реализации кадровой политики

42. Решение кросс-культурных проблемы управления человеческими ресурсами в кадровой политике российских организаций

43. Исследование удовлетворенности трудом как фактора эффективности кадровой политики

44. Управление лояльностью персонала как фактор совершенствования кадровой политики (основные требования, критерии оценки, методы формирования, проблемы и ограничения)

45. Использование мотиваторов и демотиваторов в управлении человеческими ресурсами при реализации кадровой политики

46. Развитие внутрикорпоративного обучения при реализации кадровой политики: задачи, возможности ограничения

47. Конфликт-менеджмент как технология управления в кадровой политике организации

48. Медиативная компетентность руководителя (возможности посредничества руководителя в организационных конфликтах) как условие реализации кадровой политики

49. Управленческая обратная связь как метод совершенствования организационной коммуникации и повышения эффективности кадровой политики

50. Нововведения в организации и их влияние на поведение сотрудников, преодоление потенциального и реального сопротивления изменениям при реформировании кадровой политики

51. Влияние инновационных персонал-технологий на эффективность кадровой политики

52. Возможности использования технологии бенчмаркинга как элемента управленческого процесса при формировании кадровой политики

3.3 Типовые задания по выполнению курсовых работ по дисциплине «Разработка и реализация кадровой политики организации»

Тема 1. Аудит адаптации персонала как элемент кадровой политики

Введение

1. Теоретические аспекты аудита адаптации персонала

1.1 Место аудита в системе адаптации персонала

1.2 Аудит адаптации персонала как элемент кадровой политики

1.3 Технологии проведения аудита адаптации персонала

2. Аудит политики адаптации персонала в кадровой политике организации на примере...

2.1 Общая характеристика предприятия

2.2 Оценка структуры персонала и системы управления персоналом

2.4 Анализ аудита адаптации персонала на предприятии в рамках действующей кадровой политики

2.5 Рекомендации по совершенствованию системы адаптации персонала на предприятии

Заключение

Список использованных источников

Приложение

Тема 2. Планирование и обучение персонала как элемент кадровой политики

Введение

1. Теоретические основы организации обучения и развития персонала как элемент кадровой политики

1.1 Сущность и цели системы непрерывного обучения и развития персонала

1.2 Виды, модели и методы обучения и их выбор

1.3 Оценка эффективности обучения сотрудников организации

2. Анализ организации системы обучения на примере.....

2.1 Характеристика системы управления персоналом и кадровой политики

....

2.2 Анализ структуры персонала

2.3 Диагностика состояния системы обучения персоналом и ее места в кадровой политике организации

2.4 Разработка предложений по совершенствованию кадровой политики на основе результатов аудита системы обучения персонала

Заключение

Список использованных источников

4 Методические указания по подготовке и сдаче экзамена

4.1 Контрольные вопросы по дисциплине

Заключительная аттестация по дисциплине осуществляется в виде экзамена. Экзамен принимается преподавателем в форме теста. Перечень вопросов для подготовки к экзамену приведен ниже.

К экзамену допускаются магистранты, получившие положительную оценку по результатам практических занятий.

Контрольные вопросы по дисциплине

1. Организации научного исследования в области управления персоналом.

2. Формирование программы исследования в области управления персоналом.

3. Проблемы внедрения компетентностного подхода в практику управления персоналом и пути их преодоления.

4. Этика деловых отношений в управлении персоналом.

5. Современные проблемы управления организационной культурой
6. Современные проблемы отбора, подбора персонала
7. Современные проблемы оценки персонала
8. Современные технологии оценки и планирования персонала.
9. Современные проблемы развития персонала
10. Современные проблемы мотивации персонала
11. Современные подходы к анализу и описанию работы и рабочего места.
12. Современные проблемы оценки деятельности службы управления персоналом персонала
13. Проблемы управления конфликтами в организации.
14. Современные проблемы обучения персонала
15. Современные проблемы управления карьерой персонала
16. Планирование работы с персоналом организации.
17. Проблемы найма квалифицированного персонала и возможность их решения с помощью современных технологий.
18. Инновационные технологии рекрутинга.
19. Современные инструменты оценки персонала на этапе отбора.
20. Проблемы построения системы управления персоналом.
21. Сложности внедрения программ адаптации персонала.
22. Современные инструменты адаптации персонала.
23. Адаптация персонала, как современная проблема управления персоналом.
24. Управление деловой карьерой сотрудников.
25. Отечественный и зарубежный опыт формирования и использования кадрового резерва.
26. Аутплейсмент.
27. Технологии всестороннего анализа проблематики использования персонала.
28. Технологии всестороннего анализа проблематики развития персонала.

29. Проблемные аспекты развития корпоративного обучения в современных условиях.

30. Внедрение активных методов обучения.

31. Современные подходы к мотивации и оплате труда персонала.

32. Метод оценки 360°.

33. Проблемы управления поведением персонала.

34. Особенности применения методики Ассесмент центр.

35. Выявление актуальных научных проблем управления персоналом.

36. Формулирование актуальных научных проблем управления персоналом.

37. Анализ и оценка повышения эффективности использования персонала организации.

38. Формирование подсистем системы управления персоналом: проблемный аспект.

39. Проблемы оценки результативности деятельности персонала.

40. Анализ и оценка повышения эффективности развития персонала организации.

41. Проблемы разработки стратегии управления персоналом.

42. Проблемы разработки кадровой политики.

43. Проблемы разработки философии управления персоналом.

44. Проблемы разработки концепции управления персоналом.

45. Современные подходы к анализу и описанию работы и рабочего места.

46. Проблемы организационного проектирования и построения системы управления персоналом.

47. Проблемы оценки экономической эффективности проектов совершенствования системы управления персоналом.

48. Проблемы оценки экономической эффективности проектов совершенствования технологии управления персоналом.

49. Оценка результатов деятельности подразделений управления персоналом.

50. Проблемы оценки социальной эффективности проектов совершенствования технологии управления персоналом.

4.2 Примерные варианты типовых тестовых заданий по дисциплине

1.	Кадровая политика определяет 1) цели, связанные с отношением предприятия к внешнему окружению, а также цели, связанные с отношением предприятия к своему персоналу 2) управление социальным развитием и регулирование трудовых отношений 3) возможности формирования организационной культуры и структуры компании
2.	В зависимости от влияния руководства организации на кадровую ситуацию выделяют следующий вид политики: 1) реактивная 2) закрытая кадровая политика 3) ступенчатая 4) открытая кадровая политика
3	При выборе кадровой политики учитываются следующие внутренние факторы 1) ситуация на рынке труда, стратегия развития предприятия, требования производства 2) финансовые возможности предприятия, характеристики имеющегося персонала, уровень издержек на управление персоналом 3) штатная структура персонала, спрос на рабочую силу на рынке, требования трудового законодательства, принятая культура отношений с персоналом.
4	Определите правильную последовательность этапов принятия кадровых решений: 1) разработка возможных решений, оценка последствий, выявление кадровой проблемы, определение сроков решения и исполнителей, обоснование принятого решения 2) оценка возможных вариантов, подбор экспертов, ранжирование значимости критериев выбора, анализ влияющих факторов, принятие решения 3) осознание необходимости принятия решения, определение возможных альтернатив, определение критериев оценки принятия решений, оценка альтернатив, выбор оптимального решения
5	Профилактическая кадровая политика предполагает: 1) наличие обоснованных прогнозов развития ситуации при отсутствии возможности влияния на нее; 2) использование различных средств воздействия на ситуацию, при осуществлении регулярного мониторинга и корректировки в соответствии с параметрами внешней и внутренней среды, 3) осуществление действий в режиме экстренного реагирования на возникающие ситуации, без оценки причин и возможных последствий
6	Методы управления персоналом, относящиеся к социально-психологическим: 1) издание приказов, указаний, распоряжений 2) экономическое стимулирование, разработка должностных инструкций 3) формирование социально-психологического климата, программ адаптации, карьерного роста
7	Планирование численности и структуры резерва на выдвижение должно основываться на: 1) действующем штатном расписании 2) действующих организационно-штатных структурах с учетом перспектив их развития 3) анализе возрастной структуры руководителей всех уровней

8	<p>Принципы подбора и расстановки кадров:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) научности, согласованности, автономности 2) устойчивости, многоаспектности, прозрачности 3) специализации, адаптивности, ритмичности 4) соответствия, перспективности, сменяемости
9	<p>Функциональная структура персонала отражает:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) распределение персонала по уровням квалификации, полу, стажу 2) соотношение представителей различных специальностей 3) определяет разделение основных функций среди отдельных типовых функциональных направлений деятельности организации 4) соотношение отдельных групп работников
10	<p>Сущность аутплейсмента при высвобождении персонала состоит в:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) стимулировании досрочного выхода на пенсию 2) стимулировании ухода по собственному желанию 3) оказании помощи увольняемым в трудоустройстве за счет организации в оптимальные сроки и при наиболее благоприятных условиях 4) диагностике причин увольнения по собственному желанию
11	<p>Последовательность кадрового планирования:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) разработка планов привлечения персонала, адаптации и ротации; формирование кадровой стратегии; оценка существующей системы управления персоналом; разработка кадровой политики 2) определение целей, задач и исполнителей, формулирование требований к персоналу подготовки описания этой работы в персонале; создание и поддержка кадровой информации, осуществление кадрового контроллинга 3) разработка организационного и финансового планов, анализ и корректировка планов, оценка потребностей предприятия в кадрах, формирование комплекса кадровых решений в области планирования
12	<p>Норма управляемости выше на следующих уровнях иерархии управления:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) на низших уровнях 2) на средних уровнях 3) на высших уровнях
13	<p>Выберите из предложенных основные характеристики открытой кадровой политики:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) организация тщательно сохраняет такую корпоративную атмосферу, которая позволяет в отсутствие детальной регламентации процедур работы с персоналом управлять им через систему правил и норм; 2) применяется набор персонала на ведущие должности с рынка труда при наличии у кандидата необходимой квалификации; 3) организация ориентируется на внутренний найм из числа своих сотрудников или их рекомендации для новых сотрудников;
14	<p>Профессиональная адаптация это:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) адаптация к трудовой деятельности на уровне физического состояния работника, результатом чего становятся меньшее утомление, приспособление к высоким физическим нагрузкам и т. п.; 2) полное и успешное овладение новой профессией, т. е. привыкание, приспособление к содержанию и характеру труда, его условиям и организации; 3) адаптация к ближайшему социальному окружению в коллективе, к традициям и неписанным нормам коллектива, к стилю работы руководителей, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе.
15	<p>К административным методам управления персоналом:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) планирование 2) издание приказов и распоряжений

- | |
|--|
| 3) участие работников в управлении
4) экономические нормы и нормативы
5) формирование организационной структуры органов управления |
|--|

5 Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине

Цель самостоятельной работы – формирование у магистрантов потребности и умения самостоятельно получать новые знания для решения учебных, научных и профессиональных задач.

Задачами самостоятельной работы являются:

- закрепление теоретических знаний, полученных на лекционных занятиях;
- развитие творческого восприятия и осмысление учебного материала по отдельным темам дисциплины;
- приобретение навыков самостоятельного поиска информации в рамках изучаемой темы;
- выработка умения ориентироваться в постоянном потоке научной, методической, правовой информации;
- формирование установки на систематическое получение новых знаний.

Самостоятельная работа является одной из форм изучения дисциплины «Разработка и реализация кадровой политики организации». Её особенность заключается в том, что познавательная деятельность по изучению дисциплины реализуется студентом по заданию преподавателя, но без его участия. В этой связи определяющей основой для магистранта становится опора на собственные и предметные знания, на имеющийся опыт изучения данной дисциплины, умение пользоваться многообразием средств обучения.

Выполнение самостоятельной работы по дисциплине осуществляется в виде проработки учебного материала и ответов на контрольные вопросы по отдельным темам дисциплины, выполнения курсовой работы, решения

практических задач, предложенных преподавателем, самостоятельному разбору кейс-ситуаций.

В качестве основных средств выполнения самостоятельной работы следует использовать учебники, учебные пособия и нормативно-правовые акты, рекомендованные преподавателем, лекционный материал по отдельным темам дисциплины, подобранную студентом литературу в соответствии с изучаемой темой.

В перечень задач, которые студент должен выполнить в процессе самостоятельной работы, входят:

- осуществить проработку учебного материала путём подбора и анализа различных источников информации по изучаемой теме;
- сформулировать ответы на контрольные вопросы по отдельным темам дисциплины;
- решить практические задачи, предложенные преподавателем;
- подготовить доклад, реферат или презентацию для обсуждения на практических (семинарских) занятиях.

Выполненные студентом самостоятельные задания подлежат контролю со стороны преподавателя. Он осуществляется путём проведения устных опросов по контрольным вопросам рассматриваемой темы, проверки решённых магистрантами практических задач, предложенных преподавателем, наблюдения за выступлениями магистрантов с докладами, рефератами, презентациями на практических (семинарских) занятиях и последующего их обсуждения.

Текущий контроль сформированности компетенций проводится в виде обсуждения в ходе семинарских занятий, использования интерактивных форм проведения лекций, разбора кейсов, тестирования, а также самостоятельно подготовленных магистрантами домашних заданий в виде рефератов, эссе. Перечень тематики для учебных научно-исследовательских работ магистрантов по дисциплине призван способствовать систематизации самостоятельной работы

обучающихся, в том числе при подготовке к экзамену. Данный перечень включает следующие темы:

Темы докладов по дисциплине «Разработка и реализация кадровой политики организации»

1. Сущность и содержание процесса развития кадрового потенциала организации как элемента кадровой политики
2. Направления совершенствования в области подбора персонала
3. Механизмы мотивации развития кадрового потенциала компании как инструмент реализации кадровой политики
4. Управление новаторской деятельностью персонала в организации
5. Роль кадровой политики в формировании лояльного персонала
6. Управление мобильностью персонала в условиях развития кадрового потенциала организации и реализуемой кадровой политики
7. Современные требования к разработке кадровой политики организации
8. Использование зарубежного опыта формирования кадровой политики в сфере развития персонала
9. Кадровая политика в области адаптации и наставничества: современные подходы
10. Внедрение управленческих инноваций в области реализации деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения как важнейших аспектов кадровой политики.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Основные

1. Арсеньев, Ю. Н. Управление персоналом: Технологии / Ю. Н. Арсеньев, С. И. Шелобаев, Т. Ю. Давыдова. – Москва: ЮНИТИ, 2015. – 192 с.
2. Епишкин, И. А. Стратегия управления человеческими ресурсами : учеб. пособие / И. А. Епишкин. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 121 с.
3. Методические указания по оформлению учебных текстовых работ (рефератов, контрольных, курсовых, выпускных квалификационных работ) для всех специальностей направлений ИНОТЭКУ / сост.: А. Г. Мнацаканян, Ю. Я. Настин, Э. С. Круглова. – 2-е изд., испр., доп. – Калининград: КГТУ, 2018. – 29 с.
4. Управление персоналом: учебник для вузов / Е. А. Аксенова, Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин [и др.]. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ЮНИТИ, 2015. – 561 с.

Дополнительные

5. Армстронг, М. Управление результативностью: система оценки результатов в действии / М. Армстронг, А. Бэрн; пер. с англ. - Москва: Альпина Паблишер, 2016. - 250 с.
6. Борисова, Н. Н. Инновационно-ориентированное управление человеческими ресурсами / Н. Н. Борисова. – Москва: Креативная экономика, 2014. – 132 с.
7. Герасимова, А. В. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие по орг. самостоят. работы и выполнению контрол. работы для магистрантов направления 38.04.01 Экономика, профиль обучения "Бизнес-аналитика" всех форм обучения / А. В. Герасимова, Е. В. Балясникова. - Калининград: БГА РФ, 2017. - 225 с.

Информационные технологии программное обеспечение и интернет-ресурсы

1. <http://elibrary.ru/> – Научная электронная библиотека.

2. <http://www.hr-portal.ru> – HR-портал (сообщество профессионалов)
3. <http://www.hrm.ru/> – интернет-портал, посвященный сфере кадрового менеджмента.
4. <http://www.kadrovik.ru/> – кадровый портал Национального союза кадровиков, содержит архив журнала «Справочник кадровика», статьи по актуальным проблемам трудовых отношений.
5. www.ecsocman.edu.ru – Федеральный образовательный портал «Экономика, Социология, Менеджмент».
6. On-line HR-журнал – www.hr-journal.ru
7. Электронная библиотека - www.koob.ru,
8. Журнал об управлении персоналом -www.hr-journal.ru

Локальный электронный методический материал

Светлана Владиславовна Саванович

РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ
ОРГАНИЗАЦИИ

Редактор Э. С. Круглова

Уч.-изд. л. 5,3 Печ. л. 4,7

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