

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Бойко Валерий Леонидович  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 29.08.2022 10:51:42  
Уникальный программный ключ:  
cd88b5a606932c154bc0267765932ddf0b76b234

**АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ**  
*Экономический факультет  
Кафедра Экономики*

Утверждаю:  
  
\_\_\_\_\_  
(должность: Ректор, проректор)  
  
\_\_\_\_\_  
(подпись) *Бахметьев В.А.*



**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

*«Кадровая политика и кадровое планирование»*

38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»  
(профиль – Управление экономическим развитием)

Квалификация выпускника: бакалавр

Форма обучения: очно-заочная, заочная

Год начала подготовки: 2021

Москва, 2021 г.

Программу подготовил(и):  
Ганина С.А.

Рабочая программа дисциплины  
**«Управление социальным развитием персонала»**

разработана в соответствии с ФГОС ВО:

1. Федеральный государственный стандарт высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление (Приказ Министерства науки и высшего образования № 1016 от «13» августа 2020 г. (зарегистрировано Министерства юстиции Российской Федерации 27 августа 2020 г. № 59497), составлена на основании учебного плана направленности «Государственное и муниципальное управление»; справочника квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки, знаниям и умениям, которые необходимы для замещения должностей государственной гражданской службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (утв. Минтрудом России). Федеральных законов: "О муниципальной службе в Российской Федерации" от 02.03.2007 №25-ФЗ и "О государственной гражданской службе Российской Федерации" от 27.07.2004 №79-ФЗ; методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы, разработанным Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации

Рабочая программа одобрена на заседании кафедры Экономики  
Протокол от 22 июня 2021 г. №10

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Киселев В.В.

### 1. Цель освоения дисциплины

**Цель дисциплины** – сформировать у студентов целостное представление о кадровой политике как элемента стратегического управления организацией, способствующего эффективному развитию организации в целом.  
ознакомление с.

### Основные задачи дисциплины:

- формирование знаний об основных этапах развития и формирования кадровой политики организации в зависимости от циклов ее развития
- овладению знаниями по управлению и развитию кадров организации;
- приобретение навыков анализа кадровой политики организации;
- приобретения навыков разработки планов в области управления кадрами организации.

### 2. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина Б1.В.02 относится к блоку образовательной программы, формируемой участниками образовательных отношений.

Для освоения дисциплины необходимы знания, умения и навыки, полученные в ходе освоения следующих дисциплин: «Менеджмент», «Методы принятия управленческих решений», «Основы организации труда персонала», «Организационное поведение», «Маркетинг персонала».

Освоение дисциплины необходимо для следующих дисциплин: «Экономические основы управления персоналом», «Мотивация и стимулирование персонала».

Дисциплина изучается на 3 курсе, в 6 семестре.

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

В результате освоения дисциплины обучающийся должен продемонстрировать следующие результаты:

<b>Компетенция</b>	<b>Индикаторы</b>	<b>Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине</b>
ПК – 6. Способен качественно выполнять исполнительно-распорядительные и обеспечивающие функции при решении профессиональных задач	<i>ИПК-6.1 Знает теоретические и нормативно правовые основы делопроизводства в сфере государственного и муниципального управления</i>  <i>ИПК-6.3. Планирует и реализует кадровую политику</i>	В результате освоения дисциплины обучающийся должен: <i>Знать:</i> -теоретические и методологические основы кадровой политики и ее элементов, возможности ее применения в деятельности организации; - методы и технологии кадрового планирования исходя из потребностей организации; - методы и технологии разработки и реализации кадровой политики. Исходя из стратегических целей развития организации;

		<p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- владеть навыками и технологиями анализа состояния кадровой политики в организации;</li> <li>- технологиями кадрового планирования на каждом этапе жизненного цикла организации;</li> <li>- технологиями анализа и оценки существующей кадровой политики, с выявлением ее проблемных зон;</li> <li>- технологиями разработки мероприятий по корректировке кадровой политики в рамках действующей стратегии развития организации.</li> </ul>
--	--	--

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

Общая трудоемкость (объем) дисциплины составляет 5 зачетных единиц, 180 академических часов.

На учебные занятия лекционного типа отводится по очно-заочной форме 14 часов, по заочной - 10.

На занятия практического (семинарского) типа — по очно-заочной форме 26 часов, по заочной 16.

Самостоятельная работа составляет соответственно 131 и 145 часов.

На подготовку к экзамену отводится 9 часов.

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

**5.1. Тематические разделы дисциплины и компетенции, которые формируются при их изучении**

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела	Код формируемой компетенции
1	<b>Тема 1. Основные понятия, структура и социальная обусловленность кадровой политики и кадрового планирования</b>	<p>Кадровая политика как целостная и объективно обусловленная система работы с кадрами. Методы и модели кадровой работы. Широкое и узкое толкование термина «кадровая политика», «кадровое планирование».</p> <p>Государственная кадровая политика – мобилизация усилий государственных и общественных институтов на решение задач устойчивого развития и эффективного использования кадрового потенциала и комплектования высокопрофессиональных кадров страны.</p>	ПК-6

		<p>Принципы формирования кадровой политики. Механизмы и этапы формирования кадровой политики организации.</p> <p>Стратегия кадровой политики организации. Компетентностный подход как метод реализации стратегии кадровой политики. Структура факторов, определяющих социальную обусловленность кадровой политики и планирования персонала.</p>	
2	<p><b>Тема 2.</b> <b>Кадровая политика и планирование потребности в персонале</b></p>	<p>Кадровая политика как стратегический курс работы с кадрами, обоснованный и закреплённый в официальных документах организации.</p> <p>Основные принципы кадровой политики организации. Цели кадровой политики и ее основные задачи. Воздействия внешней и внутренней среды на развитие кадровой политики организации.</p> <p>Профессиональная ориентация, взаимодействия с учебными заведениями как внешние элементы, влияющие на кадровую политику организации.</p> <p>Внутренняя политика организации: аттестация персонала, мотивация работников, организация и стимулирование труда, планирование и развитие карьеры, управление рабочим временем персонала, оценка качества трудовой жизни занятого в организации персонала.</p> <p>Планирование потребности в персонале – часть общего процесса планирования в организации. Планирование привлечения персонала. Планирование использования персонала. Планирование повышения квалификации, переподготовки и стажировки персонала. Планирование расходов на персонал организации. Планирование высвобождения, сокращения персонала. Организация регулярного контроля основных направлений планирования кадровой деятельности организации.</p>	ПК-6
3	<p><b>Тема 3.</b> <b>Особенности кадровой политики на различных стадиях развития организации</b></p>	<p>Особенности взаимосвязи кадровой политики со стадиями жизненного цикла организации.</p> <p>Стадия формирования и основная цель кадровой политики.</p> <p>Стадия роста с точки зрения формализации и регламентации требований к деятельности персонала организации.</p> <p>Стадия стабилизации – разработка новых форм труда под новые технологии.</p> <p>Стадия кризиса – использование схем частичной занятости.</p>	ПК-6

		<p>Специфика привлечения нужного персонала и сокращение или оптимизация излишнего персонала.</p>	
4	<p><b>Тема 4.</b> <b>Трудовой коллектив, персонал организации, их деятельность как объект социально-трудовых отношений</b></p>	<p>Трудовой коллектив как стратегический ресурс социально-трудовых отношений.</p> <p>Особенности развития персонала организации в социальной и трудовой сферах.</p> <p>Основные источники информации о труде, труд как ценность.</p> <p>Рациональность методов оценки труда, эффективность организации труда как показатели деятельности организации и главная цель.</p>	ПК-6
5	<p><b>Тема 5.</b> <b>Основные направления кадровой политики, оценка и расчет потребности в персонале</b></p>	<p>Оценка взаимосвязи кадровой политики со спецификой организации и внешними условиями.</p> <p>Анализ уровня занятости персонала и обеспечения стабильности состава работников.</p> <p>Оценка используемых методов найма, источников и путей покрытия потребностей в персонале; стоимости найма.</p> <p>Оценка результативности найма.</p> <p>Используемые формы деловой оценки персонала; решения, принимаемые по ее результатам. Цели и используемые формы обучения персонала, их соответствия целям организации.</p> <p>Оценка персонала, прошедшего обучение.</p> <p>Оценка эффективности обучения (инвестиционная кадровая политика).</p>	ПК-6
6	<p><b>Тема 6.</b> <b>Элементы и технологии кадровой политики</b></p>	<p>Планирование, прогнозирование, маркетинг персонала, выбор, наем, размещение рабочей силы, анализ кадрового потенциала, аттестация, занятость персонала.</p> <p>Обучение, подготовка, повышение квалификации работающих, продвижение по службе, профессиональная и социально-психологическая адаптация принятых в организацию новых сотрудников, адаптация назначенных на новую должность.</p> <p>Условия найма, методы и стандарты оплаты труда, нормирование и тарификация производственного процесса, трудовая мотивация.</p> <p>Диагностика и консультирование, кадровый аудит и кадровый консалтинг производственных отношений, формальные и неформальные связи, предотвращение производственных конфликтов, взаимодействие с профсоюзами.</p>	ПК-6

		<p>Социальные условия для сотрудников, организация отдыха, программы социального благополучия работников, обеспечение услуг и льгот.</p> <p>Информационное обеспечение системы кадровой политики, учет кадров, профориентация. Реструктуризация, распределение и перераспределение функций, должностных обязанностей, разработка штатного расписания.</p> <p>Организационная культура как стратегический элемент кадровой политики.</p>	
7	<b>Тема 7. Повышение эффективности кадровой политики и практика ее реализации</b>	<p>Критерии оценки эффективности кадровой политики. Показатель производительность труда. Эффективность труда.</p> <p>Эффективность ресурсного потенциала. Основные направления анализа качества управления персоналом организации. Оценка качества основных документов, регламентирующих работу персонала. Оценка важнейших формальных правил и процедур, обеспечивающих процесс управления персоналом.</p> <p>Оценка основных элементов организационной культуры, оказывающих воздействие на по ведение работников. Оценка показателей, характеризующих качество управления персоналом.</p> <p>Оценка эффективности деятельности службы по управлению персоналом. Система индикаторов оценки эффективности кадровой политики. Теоретические аспекты российских и зарубежных методов оценки эффективности деятельности службы по управлению персоналом.</p> <p>Критерии оценки эффективности кадровой политики. Критерии оценки эффективности системы управления персоналом. Достижение индивидуальной производительности труда работником.</p>	ПК-6

**5.2. Разделы дисциплины, виды учебных занятий и формы текущего контроля успеваемости для очно-заочной формы обучения**

№ семестра	Наименование раздела дисциплины	Трудоемкость в часах			Формы СРС	Формы текущего контроля с указанием баллов (при использовании и балльной)
		Всего (вкл. СРС)	На контактную работу по видам учебных занятий	На СРС		

			Л	ПЗ	ИЗ			системы оценивания)
1	Тема 1. Основные понятия, структура и социальная обусловленность кадровой политики и кадрового планирования	23	2	2		19	Реферирова ние литературы	Опрос, решение индивидуальн ых заданий
2	Тема 2. Кадровая политика и планирование потребности в персонале	25	2	4		19	Реферирова ние литературы.	Опрос, решение индивидуальн ых заданий.
3	Тема 3. Особенности кадровой политики на различных стадиях развития организации	25	2	4		19	Реферирова ние литературы.	Ситуационный анализ.
4	Тема 4. Трудовой коллектив, персонал организации, их деятельность как объект социально-трудовых отношений	25	2	4		19	Реферирова ние литературы	Опрос, решение индивидуальн ых заданий
5	Тема 5. Основные направления кадровой политики, оценка и расчет потребности в персонале	25	2	4		19	Реферирова ние литературы Подготовка реферата	Опрос, решение индивидуальн ых заданий. Сдается преподавателю
6	Тема 6. Элементы и технологии кадровой политики	24	2	4		18	Реферирова ние литературы	Опрос, решение индивидуальн ых заданий
7	Тема 7. Повышение эффективности кадровой политики и практика ее реализации	24	2	4		18	Реферирова ние литературы	Опрос, решение индивидуальн ых заданий
	Экзамен	9						
<b>ИТОГО:</b>		180	14	26		131		

### 5.3. Разделы дисциплины, виды учебных занятий и формы текущего контроля успеваемости для очно-заочной формы обучения

		Трудоемкость в часах		



№ семестра	Наименование раздела дисциплины	Всего (вкл. СРС)	На контактную работу по видам учебных занятий			На СРС	Формы СРС	Формы текущего контроля с указанием баллов (при использовании балльной системы оценивания)
			Л	ПЗ	ИЗ			
1	Тема 1. Основные понятия, структура и социальная обусловленность кадровой политики и кадрового планирования	23	2	2		19	Реферирование литературы	Опрос, решение индивидуальных заданий
2	Тема 2. Кадровая политика и планирование потребности в персонале	25	2	2		21	Реферирование литературы.	Опрос, решение индивидуальных заданий.
3	Тема 3. Особенности кадровой политики на различных стадиях развития организации	25	1	4		20	Реферирование литературы.	Ситуационный анализ.
4	Тема 4. Трудовой коллектив, персонал организации, их деятельность как объект социально-трудовых отношений	25	2	2		21	Реферирование литературы	Опрос, решение индивидуальных заданий
5	Тема 5. Основные направления кадровой политики, оценка и расчет потребности в персонале	25	1	2		22	Реферирование литературы Подготовка реферата	Опрос, решение индивидуальных заданий. Сдается преподавателю
6	Тема 6. Элементы и технологии кадровой политики	24	2	2		20	Реферирование литературы	Опрос, решение индивидуальных заданий
7	Тема 7. Повышение эффективности кадровой политики и практика ее реализации	24	1	2		21	Реферирование литературы	Опрос, решение индивидуальных заданий
	Экзамен	9						

ИТОГО:	180	10	16	145
--------	-----	----	----	-----

**6. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

<b>№</b>	<b>Наименование раздела дисциплины</b>	<b>Содержание СРС</b>	<b>Контроль</b>
1	Основные понятия, структура и социальная обусловленность кадровой политики и кадрового планирования	работа с пройденным материалом по конспектам лекций и учебнику	Проверка конспектов
2	Кадровая политика и планирование потребности в персонале	работа с пройденным материалом по конспектам лекций и учебнику	Проверка конспектов
3	Особенности кадровой политики на различных стадиях развития организации	работа с пройденным материалом по конспектам лекций и учебнику	Проверка конспектов
4	Трудовой коллектив, персонал организации, их деятельность как объект социально-трудовых отношений	работа с пройденным материалом по конспектам лекций и учебнику	Проверка конспектов
5	Основные направления кадровой политики, оценка и расчет потребности в персонале	реферат на предложенные преподавателем темы. Объем 10-12 стр. компьютерного текста, 14 шрифт Times New Roman, через 1,5 интервала, выравнивание по ширине страницы, нумерация страниц	Сдается преподавателю в напечатанном виде, проверяется преподавателем вне аудитории.
6	Элементы и технологии кадровой политики	работа с пройденным материалом по конспектам лекций и учебнику	Проверка конспектов
7	Повышение эффективности кадровой политики и практика ее реализации	работа с пройденным материалом по конспектам лекций и учебнику	Проверка конспектов

**7. Проведение промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

**7.1. Общие условия**

Промежуточная аттестация проводится в 4 семестре в форме устного зачета.

## 7.2. Критерии и шкалы оценивания результатов обучения по дисциплине

Код компетенции	Показатель и достижения результата в обучении	Критерии и шкала оценивания				Перечень оценочных средств
		Отлично	Хорошо	Удовл	Неудовл.	
ПК-6	показателем ее формирования служит способность управлять деятельностью по обеспечению персоналом	<p>Ответы на поставленные вопросы в билете излагаются логично, последовательно и не требуют дополнительных пояснений. Делаются обоснованные выводы. Демонстрируются глубокие знания базовых нормативно-правовых актов. Соблюдаются нормы литературной речи.</p>	<p>Ответы на поставленные вопросы излагаются систематизировано и последовательно. Материал излагается уверенно. Демонстрируется умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер. Соблюдаются нормы литературной речи.</p>	<p>Допускаются нарушения в последовательности изложения. Демонстрируются поверхностные знания вопроса. Имеются затруднения с выводами. Допускаются нарушения норм литературной речи. Отмечается слабое владение терминологией.</p>	<p>Материал излагается непоследовательно, сбивчиво, не представляет определенной системы знаний по дисциплине. Имеются заметные нарушения норм литературной речи.</p>	<p>Тесты Рефераты Практические задачи</p>

**8. Лабораторный практикум** - не предусмотрено

### 9. Практические занятия (семинары).

Практические занятия (семинары) являются формой аудиторной групповой работы под руководством преподавателя. Занятия проводятся в группах. Основной целью занятия является формирование умений решать практико-ориентированные задачи

Семинарские занятия по каждой теме обеспечены набором вариативных расчетных и организационно-практических задач.

#### Семинар №1.

**Тема: «Основные понятия, структура и социальная обусловленность кадровой политики и кадрового планирования».**

### ***Вопросы темы:***

1. Кадровая политика как целостная и объективно обусловленная система работы с кадрами. Методы и модели кадровой работы.
2. Широкое и узкое толкование термина «кадровая политика», «кадровое планирование».
3. Государственная кадровая политика – мобилизация усилий государственных и общественных институтов на решение задач устойчивого развития и эффективного использования кадрового потенциала и комплектования высокопрофессиональных кадров страны. Принципы формирования кадровой политики.
4. Механизмы и этапы формирования кадровой политики организации. Стратегия кадровой политики организации. Компетентностный подход как метод реализации стратегии кадровой политики. Структура факторов, определяющих социальную обусловленность кадровой политики и планирования персонала.

### ***Вопросы для обсуждения:***

1. Социальная направленность государственной кадровой политики и ее приоритетные направления.
2. Кадровая политика как социальное явление.
3. Разновидности кадровой политики, их общее и особенное.
4. Профессионализация личности, развитие человека, рост его культурного и профессионального уровня.
5. Количественная и качественная оценка потребности в персонале.

### **Семинар №2.**

**Тема: «Кадровая политика и планирование потребности в персонале».**

### ***Вопросы темы:***

1. Кадровая политика как стратегический курс работы с кадрами, обоснованный и закреплённый в официальных документах организации. Основные принципы кадровой политики организации.
2. Цели кадровой политики и ее основные задачи. Воздействия внешней и внутренней среды на развитие кадровой политики организации.
3. Профессиональная ориентация, взаимодействия с учебными заведениями как внешние элементы, влияющие на кадровую политику организации.
4. Внутренняя политика организации: аттестация персонала, мотивация работников, организация и стимулирование труда, планирование и развитие карьеры, управление рабочим временем персонала, оценка качества трудовой жизни занятого в организации персонала.
5. Планирование потребности в персонале – часть общего процесса планирования в организации. Планирование привлечения персонала. Планирование использования персонала. Планирование повышения квалификации, переподготовки и стажировки персонала. Планирование расходов на персонал организации. Планирование высвобождения, сокращения персонала.
6. Организация регулярного контроля основных направлений планирования кадровой деятельности организации.

### ***Вопросы для обсуждения:***

1. Взаимосвязь стратегии и поставленной цели организации.

2. Характеристика стратегий по М. Портеру
3. Традиционный подход к стратегии организации и его особенности в современных условиях глобальной конкуренции.
4. Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом.
5. Особенности управления персоналом при различных стратегиях развития организации.
6. Оценка эффективности деятельности служб управления персоналом.

### **Семинар №3.**

**Тема: «Особенности кадровой политики на различных стадиях развития организации».**

#### ***Вопросы темы:***

1. Особенности взаимосвязи кадровой политики со стадиями жизненного цикла организации. Стадия формирования и основная цель кадровой политики.
2. Стадия роста с точки зрения формализации и регламентации требований к деятельности персонала организации.
3. Стадия стабилизации – разработка новых форм труда под новые технологии.
4. Стадия кризиса – использование схем частичной занятости.
5. Специфика привлечения нужного персонала и сокращение или оптимизация излишнего персонала.

#### ***Вопросы для обсуждения:***

1. Определение объекта и субъекта кадровой стратегии.
2. Определение базовых принципов.
3. Цели и задачи кадровой стратегии и их реализация.
4. Факторы, воздействующие на эффективность проводимой кадровой политики в организации.

### **Семинар №4.**

**Тема: «Трудовой коллектив, персонал организации, их деятельность как объект социально-трудовых отношений».**

#### ***Вопросы темы:***

1. Трудовой коллектив как стратегический ресурс социально-трудовых отношений.
2. Особенности развития персонала организации в социальной и трудовой сферах.
3. Основные источники информации о труде, труд как ценность.
4. Рациональность методов оценки труда, эффективность организации труда как показатели деятельности организации и главная цель.

#### ***Вопросы для обсуждения:***

1. Основной ресурс социально-трудовых отношений.
2. Особенности развития персонала организации в социальной и трудовой сферах.
3. Основные источники информации о труде, труд как ценность.
4. Рациональность методов оценки труда, эффективность организации труда как показатели деятельности организации и главная цель.

### **Семинар №5.**

**Тема: «Основные направления кадровой политики, оценка и расчет потребности в персонале».**

#### ***Вопросы темы:***

1. Оценка взаимосвязи кадровой политики со спецификой организации и внешними условиями.
2. Анализ уровня занятости персонала и обеспечения стабильности состава работников.
3. Оценка используемых методов найма, источников и путей покрытия потребностей в персонале; стоимости найма. Оценка результативности найма.
4. Используемые формы деловой оценки персонала; решения, принимаемые по ее результатам.
5. Цели и используемые формы обучения персонала, их соответствия целям организации.
6. Оценка персонала, прошедшего обучение. Оценка эффективности обучения (инвестиционная кадровая политика).

***Вопросы для обсуждения:***

1. Оценка взаимосвязи кадровой политики со спецификой организации и внешними условиями.
2. Анализ уровня занятости персонала и обеспечения стабильности состава работников.
3. Используемые формы деловой оценки персонала; решения, принимаемые по ее результатам.

**Семинар №6.**

**Тема: «Элементы и технологии кадровой политики».**

***Вопросы темы:***

1. Планирование, прогнозирование, маркетинг персонала, выбор, наем, размещение рабочей силы, анализ кадрового потенциала, аттестация, занятость персонала.
2. Обучение, подготовка, повышение квалификации работающих, продвижение по службе, профессиональная и социально- психологическая адаптация принятых в организацию новых сотрудников, адаптация назначенных на новую должность.
3. Условия найма, методы и стандарты оплаты труда, нормирование и тарификация производственного процесса, трудовая мотивация.
4. Диагностика и консультирование, кадровый аудит и кадровый консалтинг производственных отношений, формальные и неформальные связи, предотвращение производственных конфликтов, взаимодействие с профсоюзами.
5. Социальные условия для сотрудников, организация отдыха, программы социального благополучия работников, обеспечение услуг и льгот.
6. Информационное обеспечение системы кадровой политики, учет кадров, профориентация.
7. Реструктуризация, распределение и перераспределение функций, должностных обязанностей, разработка штатного расписания.
8. Организационная культура как стратегический элемент кадровой политики.

***Вопросы для обсуждения:***

1. Определение источников подбора работников.
2. Достоинства и недостатки внешних и внутренних источников подбора.
3. Основные методы подбора кандидатов:
4. Лизинг персонала.
5. Хедхантинг. Аутстаффинг.
6. Эффективность методов подбора.
7. Критерии, формы и методы предварительного отбора кандидатов.

8. Процедура отбора кандидатов.
9. Анализ формальных данных.
10. Предварительная отборочная беседа.
11. Проверка профессиональных и личностных качеств кандидатов.

### **Семинар №7.**

**Тема: «Повышение эффективности кадровой политики и практика ее реализации».**

#### ***Вопросы темы:***

1. Критерии оценки эффективности кадровой политики. Показатель производительность труда. Эффективность труда.
2. Эффективность ресурсного потенциала. Основные направления анализа качества управления персоналом организации.
2. Оценка качества основных документов, регламентирующих работу персонала. Оценка важнейших формальных правил и процедур, обеспечивающих процесс управления персоналом.
3. Оценка основных элементов организационной культуры, оказывающих воздействие на по ведение работников.
4. Оценка показателей, характеризующих качество управления персоналом. Оценка эффективности деятельности службы по управлению персоналом.
5. Система индикаторов оценки эффективности кадровой политики.
6. Теоретические аспекты российских и зарубежных методов оценки эффективности деятельности службы по управлению персоналом. Критерии оценки эффективности кадровой политики.
7. Критерии оценки эффективности системы управления персоналом. Достижение индивидуальной производительности труда работником.

#### ***Вопросы для обсуждения:***

1. Оценка персонала как основа принятия решений при найме, продвижении, поощрении, обучении, увольнении работников.
2. Роль оценки персонала для эффективной работы работника, структурного подразделения, кадровой службы.
3. Критерии, формы и методы отбора кандидатов.
4. Процедура найма персонала. Современные персонал-технологии, используемые при оценке персонала.
5. Аттестация: цели, задачи и принципы.

### **Порядок отработки студентами пропущенных занятий**

Независимо от причины отсутствия на занятиях все пропущенные темы должны быть отработаны. Отработка должна проходить в форме подготовки реферата по теме пропущенной лекции или семинара. План реферата должен совпадать с планом пропущенной лекции или семинара

#### **10. Оценочные средства для промежуточной аттестации**

**Вопросы к экзамену:**

1. Кадры – часть инвестиционного процесса.
2. Понятия, задачи и особенности кадровой политики современных организаций
3. Разработка стратегии управления персоналом
4. Характеристика профессионального состава кадровых служб
5. Философия управления персоналом
6. Классификация персонала по категориям
7. Теории «человеческого капитала» и «человеческих ресурсов»
8. Организационные структуры в системе управления персоналом
9. Система управления персоналом организации.
10. Кадровая служба предприятия: структура, функции и задачи
11. Кадровая служба предприятия: основные понятия
12. Роль и задачи управления человеческими ресурсами в организации.
13. Взаимосвязь кадровой политики со стратегией развития предприятия
14. Социальная политика предприятия и ее использование в управлении человеческими ресурсами.
15. Проведение анализа деятельности по управлению персоналом.
16. Корпоративная культура организации и ее роль в управлении персоналом
17. Методы расчета потребности численности персонала
18. Определение потребности в рабочей силе
19. Содержание и задачи кадрового планирования
20. Кадровое планирование как инструмент реализации кадровой политики
21. Принципы построения системы управления персоналом
22. Состав и структура затрат (издержек) на персонал, их назначение и классификация
23. Современные технологии и методы подбора и отбора персонала в организацию
24. Кадровый аудит.
25. Технологии управления развитием персонала.
26. Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.
27. Аттестации персонала: процедура проведения.
28. Аттестации персонала: задачи
29. ПрофорIENTATION и профотбор: задачи, организация на предприятии, пути повышения эффективности.
30. Тесты в управлении персоналом
31. Организация работы по привлечению кадров на предприятие
32. Кадровая политика предприятия.
33. Кадровое обеспечение системы управления персоналом.
34. Система управления персоналом.
35. Методы управления персоналом.
36. Принципы управления персоналом.
37. Концепции управления персоналом.
38. Нормирование труда персонала.
39. Маркетинг персонала.
40. Информационные технологии в управлении персоналом.

**11. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины**

**Основная литература:**

1. Андруник, А. П. Кадровая безопасность: инновационные технологии управления персоналом : учебное пособие / А. П. Андруник, М. Н. Руденко, А. Е. Суглобов. — Москва : Дашков и К, 2019. — 508 с. — ISBN 978-5-394-03422-0. — Текст :



- электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/85372.html>
2. Пугачев, В. П. Планирование персонала организации : учебное пособие / В. П. Пугачев. — Саратов : Вузовское образование, 2018. — 233 с. — ISBN 978-5-4487-0221-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/74954.html>
  3. Калмыкова, О. Ю. Управление кадровыми рисками в организации : учебное пособие / О. Ю. Калмыкова, Н. В. Соловова, Т. С. Латушкина. — Самара : Самарский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2018. — 162 с. — ISBN 978-5-7964-2106-2. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/90964.html>
  4. Степанова, С. М. Кадровые ресурсы. Актуальные вопросы управления : учебное пособие / С. М. Степанова, Н. Ю. Челнокова, О. К. Луховская. — Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2018. — 146 с. — ISBN 978-5-4486-0213-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/73330.html>

#### **Дополнительная литература:**

1. Иванов, С. Ю. Социальное управление человеческими ресурсами : учебное пособие / С. Ю. Иванов. — Москва : Московский педагогический государственный университет, 2020. — 152 с. — ISBN 978-5-4263-0859-6. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/94683.html>
2. Горяйнова, Н. М. Психология управления : учебное пособие / Н. М. Горяйнова, В. Н. Горяйнов. — 2-е изд. — Челябинск, Саратов : Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 274 с. — ISBN 978-5-4486-0654-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/81492.html>
3. Основы современного управления: теория и практика : учебник / А. Т. Алиев, В. Н. Боробов, А. Ф. Глисин [и др.] ; под редакцией А. Т. Алиева, В. Н. Боробова. — 3-е изд. — Москва : Дашков и К, 2021. — 526 с. — ISBN 978-5-394-04292-8. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/107813.html>

#### **13. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», профессиональных баз данных и информационных справочных систем, необходимых для освоения дисциплины**

<http://economics.edu.ru> – Образовательный портал

<https://minobrnauki.gov.ru/> Министерство науки и высшего образования РФ

<http://www.aup.ru/library/> Электронная библиотека экономической и деловой литературы

<http://ecsocman.hse.ru/> Сайт международного журнала «Проблемы теории и практики управления»

<http://www.mevriz.ru/> Официальный сайт журнала «Менеджмент в России и за рубежом»

<http://www.mba-journal.ru/archive/> Сайт специализированного научно-практического издания «Менеджмент и бизнес-администрирование»

<https://rjm.spbu.ru/> Официальный сайт журнала «Российский журнал менеджмента»

Справочная правовая система «Консультант-Плюс» - [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)

Справочная правовая система «Гарант» - [www.garant.ru](http://www.garant.ru)

#### **14. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Изучение учебной дисциплины «Кадровая политика и кадровое планирование» предполагает овладение материалами лекций, учебника, программы, работу студентов в ходе проведения практических занятий, а также систематическое выполнение письменных работ в форме рефератов, тестовых и иных заданий для самостоятельной работы студентов.

В ходе лекций раскрываются основные вопросы в рамках рассматриваемого раздела, делаются акценты на наиболее сложные и интересные положения изучаемого материала, которые должны быть приняты студентами во внимание. Материалы лекций являются основой для подготовки студента к практическим занятиям и выполнения заданий самостоятельной работы.

Основной целью практических занятий является контроль за степенью усвоения пройденного материала, ходом выполнения студентами самостоятельной работы и рассмотрение наиболее сложных и спорных вопросов.

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

Операционная система – Linux, пакет офисных программ – LibreOffice либо операционная система – Windows, пакет офисных программ – Microsoft Office в зависимости от распределения аудиторий. Учебные аудитории оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Института.

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

Для изучения дисциплины «Кадровая политика и кадровое планирование» необходимо наличие аудитории, оснащённой мультимедийными средствами обучения для чтения лекций и проведения семинарских занятий.

#### **17. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ ПО ПОДГОТОВКЕ И ПРОВЕДЕНИЮ РАЗЛИЧНЫХ ВИДОВ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ.**

##### **ПОДГОТОВКА И ПРОВЕДЕНИЕ ЛЕКЦИЙ**

**Лекция** (от лат. lectio – чтение) – систематическое, последовательное и ясное изложение преподавателем учебного материала или какого-либо научного вопроса. При необходимости может сопровождаться демонстрацией слайдов и фильмов. Как одна из организационных форм и методов обучения традиционна для высшей школы. Лекция – экономный по времени способ сообщения студентам значительного объема информации. В среднем учебная лекция занимает 1,5 – 2 часа.

Основными современными *требованиями*, предъявляемыми к лекции, являются: целостное и систематическое изложение материала, его научность, доступность, органичная связь с другими видами учебных занятий.

Лекция должна иметь:

- четкую структуру и логику раскрытия последовательно изучаемых вопросов;
- иметь законченный характер освещения определенной темы (проблемы), связь с предыдущим материалом;
- быть доказательной и аргументированной, содержать достаточное количество примеров, обоснований, доказательств;
- ставить перед студентами вопросы для размышления;
- лектор должен уметь пробуждать интерес к знаниям, стимулировать к самостоятельной работе;
- лектору необходимо уметь удерживать внимание аудитории, его речь должна быть культурной, т.е. отличаться смысловой точностью и грамматической правильностью; он должен владеть специальной терминологией и уметь ее

разъяснять.

От лектора требуется не только четкое и логически связанное изложение содержания предмета, но и умение направить и стимулировать слушателей к активной мыслительной работе. Восприятие лекции слушателями зависит от качества материала. Главное в лекции – умение активизировать познавательную деятельность слушателей, добиться ответной мыслительной реакции. Лекция призвана подтолкнуть студентов к размышлению, подсказать направления самостоятельной работы, побудить к действию.

В каждой лекции должны быть неразрывно объединены два начала - образовательное и воспитательное. В лекции не должно быть ничего лишнего, все направляется на достижение поставленной цели, на раскрытие основной идеи, на доказательство того или иного положения. Существенное значение имеет использование на лекции средств обратной связи различной степени сложности. Обратная связь выступает как способ для лектора получать представление о ходе усвоения материала и активности аудитории.

**Подготовка лекции** - это процесс, включающий в себя сбор, накопление и распределение материала по времени, продумывание логического построения лекции, выделение наиболее важных моментов из всего материала. Лекция должна аккумулировать все накопленные материалы, так или иначе относящиеся к теме. Процесс подготовки к лекции индивидуален и во многом зависит от сложности темы, подготовленности преподавателя, особенностей учебной группы. Однако, несмотря на это, можно выделить основные этапы в процессе подготовки, характерные для лекции по любому учебному предмету. К ним относятся:

- изучение исходной документации;
- разработка замысла лекции и выбор целесообразной методики;
- оформление лекции, репетиция.

**Структура лекции:**

- название темы;
- указание времени на лекцию в целом, вводную часть, основную часть, заключение;
- вводная часть;
- основная часть;
- краткие выводы по каждому из вопросов;
- заключение;
- список использованной литературы.

К исходной документации, которой обязан руководствоваться преподаватель, относится программа учебной дисциплины, учебники и учебно-методические пособия, частные методики преподавания дисциплины, расписание занятий со студентами. При разработке замысла лекции одной из важных задач преподавателя является постановка учебной проблемы. Умение найти основную идею в каждой лекционной теме имеет решающее значение для ее успеха. Как правило, тема лекции определена учебной программой данной дисциплины. Она обязательна для преподавателя. Изменения в названии темы, постановке учебных вопросов обязательно обсуждаются на кафедре и только после соответствующего утверждения вносятся коррективы. Самостоятельно изменять их формулировку преподаватель не имеет права. Его право – выбирать содержание, соответствующее теме и учебным вопросам, а также методы, ведущие к достижению оптимального результата познавательной деятельности студентов. При выборе методов преподаватель исходит из соображения педагогической целесообразности и учета состава студенческой аудитории. При разработке структуры лекции важно смоделировать эффект ее воздействия, расчленив учебный материал на модули, логически увязанные друг с другом, сформулировать основные идеи и выводы по каждому учебному вопросу и теме в целом; надо так подойти к собранному материалу и так знать его, чтобы найти каждому учебному модулю его логическое место. Логическая стройность, соразмерность и взаимосвязь отдельных частей ведет к четкости ее изложения, ясности освещения вопроса, облегчает ее понимание студентами.

Оформление лекции заключается, как правило, в разработке ее полного текста или плана-конспекта. Полный текст лекции необходим при чтении лекции по особо важному учебному материалу. В плане-конспекте дается краткое содержание излагаемых вопросов, фактический материал, выводы и обобщения, пометки о времени и месте демонстрации средств наглядности, а также другие пометки, необходимые преподавателю в ходе чтения лекции. В отдельных случаях преподаватель составляет краткий план лекции, включая в него обязательные входные данные и перечень вопросов с распределением их по времени.

#### ***Вводная часть (введение).***

Вступление (введение) определяет не только тему и план, но и цель лекции. Оно призвано заинтересовать и настроить аудиторию на слушание материала. На лекции преподавателю необходимо сначала установить контакт с аудиторией, затем, не торопясь, четко и ясно, назвать тему лекции, дать студентам записать ее. Далее перейти к изложению вводной части, в которой определяется место темы в изучаемом курсе и ее значение для практической деятельности студентов, проинформировать о распределении времени на тему. Если это не первая лекция по теме, то преподаватель должен связать ее с предшествующей лекцией. Далее следует перечислить учебные вопросы и дать возможность студентам записать их.

Проведение лекции может предусматривать различные варианты ее начала, однако в целом вводная ее часть должна четко ориентировать студентов в рамках рассматриваемой проблемы, а также указать на то, что они должны усвоить на лекции, чему конкретно научиться.

Вводная часть лекции не должна занимать более 5 – 7 минут. Темп ее изложения, как правило, выше темпа изложения содержания учебных вопросов, что заставляет обучаемых психологически собраться и сосредоточиться.

Важное условие успеха преподавателя на лекции – интонация, выразительность его речи, оптимальность ее ритма и темпа, включение элементов юмора. Определяя темп речи, преподаватель должен учитывать, что студенты записывают только то, что преподаватель подчеркивает голосом, разрядкой речи, педагогическими паузами и повторами отдельных положений, приглашением обучаемых к тому, чтобы они запомнили то или иное положение, выделенное преподавателем.

***Заключительная часть.*** Заключение в структуре лекции имеет также большое значение, т.к. именно оно позволяет подвести итоги сказанному, поставить перед студентами необходимые задачи, указать на связь с последующим учебным материалом и порядок подготовки к следующему занятию, ответить на вопросы, возникшие за время лекции. После ответов на возникшие вопросы лектор заканчивает занятие.

Необходимо помнить, что к важнейшим преимуществам лекционного обучения относится то, что лектору можно задать вопрос и тут же получить ответ. После того, как на поступивший вопрос дан полный и достаточно обоснованный ответ, преподавателю после лекции следует обдумать, почему заданы такие вопросы, и внести необходимые коррективы в текст лекции.

Лекторское мастерство преподавателя, как и его знания, оттачиваются в результате ежедневного труда. Для этого требуется тщательный анализ результатов каждой прочитанной лекции, как по ее содержанию, так и по форме изложения.

## ПОДГОТОВКА И ПРОВЕДЕНИЕ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Специфика этого вида занятий (семинаров) состоит в выполнении самостоятельно или под руководством преподавателя заданий и является активной формой учебных занятий. Практические занятия призваны развивать и закреплять у студентов навыки самостоятельной работы, применять полученные на лекциях знания. В ходе семинара вырабатывается умение формулировать, обосновывать и излагать собственное суждение по обсуждаемому вопросу, умение отстаивать свои взгляды, а также углубляются и закрепляются знания, полученные на лекциях и в ходе самостоятельной работы.

Во всех случаях семинары выполняют познавательную, воспитательную и контрольную функции, т.е. в ходе подготовки и проведения семинара студенты приобретают более глубокие знания, существенно расширяется их представление об изучаемом предмете, приобретается способность свободно оперировать понятиями и терминами, ранее им неизвестными. В ходе семинара преподаватель изучает обучаемых, степень усвоения ими материала. Семинары выполняют также и функцию контроля: преподаватель составляет суждение об уровне знаний обучаемых, получает представление о сильных и слабых сторонах их подготовки – все это дает возможность преподавателю своевременно оказать необходимую помощь слабо успевающим студентам.

Разумеется, что всего этого удастся достичь только в случае высокой активности студентов, которая напрямую зависит от уровня их подготовленности, а также от умения преподавателя создать атмосферу раскованности, взаимопонимания и взаимодоверия. К традиционным семинарам в высшей школе относят:

- занятия, основная цель которых – углубленное изучение определенного систематического курса и тематически связанного с ним;
- занятия, предназначенные для основательной проработки отдельных, наиболее важных и типичных в методологическом отношении тем курса или отдельной темы;

***Основные функции практического (семинарского) занятия:***

***Познавательная функция.*** Семинар позволяет организовать творческое, активное изучение теоретических и практических вопросов, установить непосредственное общение преподавателя со студентами, формирует самоконтроль за правильным пониманием изучаемого материала со стороны студентов, расширяет и закрепляет знания, навыки и умения.

***Воспитательная функция.*** Семинар осуществляет связь теоретических знаний с практикой, усиливает обратную связь субъекта и объекта воспитания, дает возможность преподавателю изучить индивидуальные особенности каждого студента.

***Функция контроля.*** Семинар позволяет проконтролировать уровень знаний, навыков и умений студентов, качество их самостоятельной работы.

***Подготовка семинара.***

Работу к организации данного вида занятий преподаватель начинает с определения исходных данных. К ним относятся: тема, вопросы, определенные учебной программой, состав студентов и уровень их подготовки, время и продолжительность занятия, возможности учебно-материальной базы. При разработке исходных данных преподаватель руководствуется учебной программой, которая регламентирует глубину и направленность обучения. Учебные и воспитательные цели преподаватель формулирует исходя из темы, педагогических задач и уровня подготовки студентов.

Изучив общие положения и методическую литературу по предмету, преподаватель начинает непосредственную подготовку к занятию. При выборе методов преподаватель исходит из содержания вопросов, подготовленности студентов, целей занятий и возможностей учебно-материальной базы. Необходимо стремиться к тому, чтобы избранные методы обучения и методические приемы способствовали углубленному изучению предмета, а также прививали практические навыки.

При расчете учебного времени необходимо учитывать содержание учебных вопросов и цель занятия – чего хочет добиться преподаватель от студентов: овладения ими знаниями или знаниями, навыками и умениями.

При подготовке к семинару преподаватель должен подобрать ряд примеров, на которых можно отработать лекционный материал, показать практическое значение темы, тщательно продумать порядок их на занятии. Обязательно необходимо подобрать задания разной сложности (от простого к сложному), а также более сложные задания для сильных студентов. Затем ему необходимо отобрать наглядные пособия для практического занятия, определить технические средства обучения и изучить правила их использования на занятии. Особенно

тщательно продумывается задание на самоподготовку студентам, разрабатывается план семинарского занятия. Преподаватель контролирует подготовку студентов к семинару, оказывает им помощь.

При личной подготовке к семинарскому занятию преподаватель детально разбирается в теме, просматривает литературные источники, которые рекомендовал для изучения студентам, просматривает систему наглядности на предстоящем занятии. По итогам личной подготовки преподаватель составляет план-конспект. Он является основным рабочим документом преподавателя и определяет направление и ход занятия. Обычно план-конспект составляется в произвольной форме, должен быть прост и удобен для использования на занятии. В нем, как уже отмечалось ранее, должно быть отражены: тема занятия; учебные и воспитательные цели; время, отводимое на занятие; учебные вопросы и распределение времени; метод проведения занятия; место проведения занятия; материальное обеспечение; руководства и пособия; порядок проведения занятия.

Перед проведением занятия преподаватель может проверить качество подготовки студентов к занятию.

### ПРОВЕДЕНИЕ КОЛОКВИУМА

Коллоквиум (от латинского *colloquium* – разговор, беседа) – одна из форм учебных занятий, беседа преподавателя с учащимися на определенную тему из учебной программы.

*Цель* проведения коллоквиума состоит в выяснении уровня знаний, полученных учащимися в результате прослушивания лекций, посещения семинаров, а также в результате самостоятельного изучения материала.

В рамках поставленной цели решаются следующие *задачи*:

- выяснение качества и степени понимания учащимися лекционного материала;
- развитие и закрепление навыков выражения учащимися своих мыслей;
- расширение вариантов самостоятельной целенаправленной подготовки учащихся;
- развитие навыков обобщения различных литературных источников;
- предоставление возможности учащимся сопоставлять разные точки зрения по рассматриваемому вопросу.

В результате проведения коллоквиума *преподаватель должен иметь представление*:

- о качестве лекционного материала;
- о сильных и слабых сторонах своей методики чтения лекций;
- о сильных и слабых сторонах своей методики проведения семинарских занятий;
- об уровне самостоятельной работы учащихся;
- об умении студентов вести дискуссию и доказывать свою точку зрения;
- о степени эрудированности учащихся;
- о степени индивидуального освоения материала конкретными студентами.

В результате проведения коллоквиума *студент должен иметь представление*:

- об уровне своих знаний по рассматриваемым вопросам в соответствии с требованиями преподавателя и относительно других студентов группы;
- о недостатках самостоятельной проработки материала;
- о своем умении излагать материал;
- о своем умении вести дискуссию и доказывать свою точку зрения.

В зависимости от степени подготовки группы можно использовать разные подходы к проведению коллоквиума.

В случае, если большинство группы с трудом воспринимает содержание лекций и на семинарских занятиях демонстрирует недостаточную способность активно оперировать со смысловыми единицами и терминологией курса, то коллоквиум можно разделить на две части. Сначала преподаватель излагает базовые понятия, содержащиеся в программе. Это должно занять не более четверти занятия. Остальные три четверти необходимо посвятить дискуссии,

в ходе которой студенты должны убедиться и, главное, убедить друг друга в обоснованности и доказательности полученного видения вопроса и его соответствия реальной практике.

Если же преподаватель имеет дело с более подготовленной, самостоятельно думающей и активно усваивающей смысловые единицы и терминологию курса аудиторией, то коллоквиум необходимо провести так, чтобы сами студенты сформулировали изложенные в программе понятия, высказали несовпадающие точки зрения и привели практические примеры. За преподавателем остается роль модератора (ведущего дискуссии), который в конце «лишь» суммирует совместно полученные результаты.

