

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
"КАЛИНИНГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ"

Институт отраслевой экономики и управления

**А. Л. Маркевич**

## **УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВОЙ СЛУЖБОЙ**

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины для  
бакалавриата по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом

Калининград  
Издательство ФГБОУ ВО «КГТУ»  
2023

Рецензент

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической безопасности  
Института отраслевой экономики и правления ФГБОУ ВО "КГТУ"

А. Е. Тарутина

**Маркевич, А. Л.**

Управление кадровой службой: учеб-метод. пособие по изучению дисциплины для бакалавриата по напр. подгот. 38.03.03 Управление персоналом / А. Л. Маркевич. – Калининград: Изд-во ФГБОУ ВО «КГТУ», 2023. - 46 с.

В учебно-методическом пособии приведен тематический план по дисциплине, методические указания по выполнению курсовой работы, по самостоятельному изучению дисциплины, подготовке к практическим занятиям, подготовке и сдачи экзамена. Пособие подготовлено в соответствии с требованиями утвержденной рабочей программы дисциплины "Управление кадровой службой" направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом.

Список лит. – 10 наименований

Учебно-методическое пособие рассмотрено и одобрено для опубликования в качестве локального электронного методического материала кафедрой менеджмента 23.01.2023 г., протокол № 01

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины рекомендовано к изданию в качестве локального электронного методического материала для использования в учебном процессе методической комиссией ИНОТЭКУ ФГБОУ ВО "КГТУ" 07.02.2023 г., протокол № 02

УДК 331.108

© Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Калининградский государственный технический университет", 2023 г.  
© Маркевич А. Л., 2023 г.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
1 Тематический план по дисциплине и методические указания по её изучению .....	7
Тема 1. Основные задачи, создание и структура кадровой службы, ее место в структуре организации .....	7
Тема 2. Бюджет службы персонала, планирование и отчетность, эффективность работы кадровой службы .....	17
Тема 3. Кадровый учет и его автоматизация .....	26
2 Методические указания для подготовки к практическим занятиям .....	34
Тема 1. Основные задачи, создание и структура кадровой службы, ее место в структуре организации .....	34
Тема 2. Бюджет службы персонала, планирование и отчетность, эффективность работы кадровой службы .....	35
Тема 3. Кадровый учет и его автоматизация .....	36
3 Методические указания по выполнению курсовой работы .....	36
4 Методические указания по подготовке и сдаче экзамена .....	40
5 Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине .....	43
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	45

## ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина "Управление кадровой службой" является дисциплиной, формирующей у обучающихся знания в области всестороннего анализа всех элементов управления персоналом компании, способов взаимодействия всех участников данного процесса, порядка постановки задач, порядка выполнения работ и отчетности, а также оценки легитимности тех критериев, по которым принимается то или иное решение об эффективности системы управления персоналом.

Целью освоения дисциплины является формирование необходимого объема знаний с учетом новых требований времени по созданию и эффективному управлению кадровой службой, учитывая тенденции современного развития организаций.

В результате освоения дисциплины студент должен

**знать:**

- основы организации труда;
- основные виды и методы контроля и оценки эффективности деятельности персонала;
- нормативно-правовую базу трудовой деятельности;
- социально-экономические процессы в организации; понятие и виды управленческих решений, алгоритм реализации;

**уметь:**

- организовывать труд персонала;
- координировать, контролировать и оценивать эффективность деятельности персонала;
- применять нормативно-правовые акты в сфере трудовой деятельности;
- анализировать социально-экономические проблемы и процессы в организации; разрабатывать алгоритмы организационно-управленческих и экономических решений;

**владеть:**

- кооперации труда;
- организации и координации взаимодействия между людьми;
- анализа и применения нормативно-правовые актов в сфере трудовой деятельности;
- составления алгоритма принятия управленческого решения.

Дисциплина "Управление кадровой службой" относится к профессиональному модулю образовательной программы (ОП) бакалавриата по направлению 38.03.03 Управление персоналом, профиль "Аудит и контроллинг персонала".

Изучение дисциплины базируется на знаниях и навыках, полученных при освоении дисциплин модуля "Менеджмент" и общепрофессионального модуля ОП бакалавриата.

Результаты освоения дисциплины используются при изучении дисциплин элективных модулей, при прохождении практик и в дальнейшей профессиональной деятельности бакалавра.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 6 зачетных единиц (зет), т. е. 216 академических часов контактной (лекционных и практических занятий) и самостоятельной учебной работы студента; работы, связанной с текущей и промежуточной (заключительной) аттестацией по дисциплине. Лекции – 30 ч, практические занятия – 30 ч.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме курсовой работы и экзамена. К экзамену допускаются студенты:

- положительно аттестованные по результатам освоения дисциплины;
- получившие положительную оценку по результатам практических занятий;
- защитившие курсовую работу.

Экзаменационная оценка ("отлично", "хорошо", "удовлетворительно" или "неудовлетворительно") зависит от уровня освоения студентом тем дисциплины

(наличия и сущности ошибок, допущенных студентом при ответе на экзаменационный вопрос, выполнении им экзаменационного задания).

Для получения оценки "отлично" студент должен:

- продемонстрировать глубокое и прочное усвоение знаний программного материала;
- исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно изложить теоретический материал;
- уметь правильно решить задачу, сделать грамотные обобщения и выводы по результатам ее решения.

Для получения оценки "хорошо" студент должен:

- продемонстрировать достаточно полное знание программного материала;
- продемонстрировать знание основных теоретических понятий;
- достаточно последовательно, грамотно и логически стройно излагать материал;
- уметь решить задачу с небольшим количеством несущественных ошибок, сделать достаточно обоснованные выводы.

Для получения оценки "удовлетворительно" студент должен:

- продемонстрировать общее знание изучаемого материала;
- показать общее владение понятийным аппаратом дисциплины;
- уметь строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса;
- уметь решить задачу с небольшим количеством несущественных ошибок без необходимых обобщений и выводов.

Оценка "неудовлетворительно" ставится в случае:

- отсутствия знания значительной части программного материала;
- отсутствия понятийного аппарата по изучаемой дисциплине;
- наличия существенных ошибок при решении задачи.

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

**Тема 1. Основные задачи, создание и структура кадровой службы, ее место в структуре организации**

**Форма занятия** – лекция.

**Вопросы для изучения**

**Вопрос 1.** От отдела кадров к современной кадровой службе: история и проблемы.

**Вопрос 2.** Система управления персоналом в организации.

**Вопрос 3.** Основные функции кадровой службы.

**Методические указания по изучению темы 1**

Цель и задачи дисциплины. Место дисциплины в структуре образовательной программы. Планируемые результаты освоения дисциплины.

От отдела кадров к современной кадровой службе: история и проблемы.

Система управления персоналом в организации. Цели и задачи кадровой службы на предприятии. Место кадровой службы в организационной структуре предприятия.

Основные функции кадровой службы. Права, обязанности, возможности.

Взаимодействие с другими подразделениями.

Должности сотрудников кадровой службы: инспектор отдела кадров, менеджер по персоналу, директор по персоналу и т.д.: полномочия и ответственность.

**Вопрос 1. От отдела кадров к современной кадровой службе: история и проблемы.**

Начало истории кадрового руководства прослеживается в Англии, где каменщики, плотники и другие ремесленники объединялись в гильдии. Они использовали свои объединения для улучшений условий труда. Эта сфера значительно расширилась с началом промышленной революции во второй половине XVIII в., заложившей основы индустриального общества. Изменения в

технологии, рост предприятий, развитие профсоюзов, вмешательство государства в отношении работающих привели к появлению и развитию структур (отделов, служб), занимающихся кадровыми вопросами. Не существует точной даты, знаменующей организацию такого департамента, но примерно в 20-х годах XX в. все большее число фирм принимает во внимание возникновение конфликтов между наемными служащими и администрацией и предпринимает попытки для их разрешения.

Первые администраторы по персоналу именовались секретарями по благосостоянию. Их функция состояла в посредничестве.

До 60-х годов кадровые службы сосредоточивались главным образом на проблемах так называемых "синих воротничков". Они рассматривались как структуры, которые раздают знаки двадцатилетнего пребывания на службе и координируют подготовку ежегодных пикников.

История кадровых служб тесно связана с развитием организованного трудоустройства населения. Возникновение служб организованного трудоустройства в странах Западной Европы было обусловлено массовой безработицей.

С развитием рыночных отношений в крупных городах создаются биржи труда, службы занятости населения, которые трудоустраивают и организуют переподготовку людей. В последние годы широкое распространение получили различные фирмы, специализирующиеся по подбору персонала и другим видам услуг. Все это существенно влияет на развитие кадровых служб, позволяет им совершенствовать свою деятельность.

Во многих развитых странах меняющаяся кадровая политика приводит к пересмотру руководителями фирм своих взглядов на положение кадровой службы кадров, к переоценке места и значения этой службы в современной организации. Работники кадровых служб должны полноправно участвовать в проведении кадровой политики, в анализе человеческих проблем, предвидеть потребность в создании новых рабочих мест и ликвидации устаревших, изучать новые тенденции: учитывая возросшую значимость и "многопрофильность"



работы с людьми, прежние кадровые службы преобразовываются в службы управления персоналом, или человеческих ресурсов. Наиболее богатый опыт накопили многонациональные корпорации. Их отделы человеческих ресурсов занимаются широким комплексом вопросов и играют важную роль в развитии организации. В таких компаниях службы персонала возглавляются вице-президентами, занимающими вторые места в управленческой иерархии. Это, как правило, молодые, энергичные люди, обладающие гибким прогрессивным мышлением. Широким взглядом на вещи; без их участия не принимается ни одно серьезное решение.

Европейская ассоциация директоров отделов кадров предложила идеальный портрет руководителя кадровой службы: "Он должен быть пунктуальным и методичным, динамичным и настойчивым, общительным, способным убеждать, справедливым, строгим, доступным, широко образованным, способным к размышлению, дипломатом, психологом, добрым советчиком, должен обладать интуицией, быть гуманным. Он должен уметь слушать и внушать доверие".

Повышение роли кадровых служб в наших условиях обусловлено:

- переходом от дефицита к избытку трудовых ресурсов и сокращением численности персонала, которое является важнейшим рычагом рыночной эффективности;

- раз численность становится меньше, значит, возрастает интенсивность труда и требуется больше квалификации;

- расширяются функциональные обязанности работников кадровых служб, повышается их самостоятельность в решении кадровых проблем.

Цель службы управления персоналом - обеспечение организации работниками, способными реализовать организационную стратегию в настоящее время и с учетом ее изменения в перспективе.

Задачи службы управления персоналом:

- разработка и реализация кадровой политики организации в соответствии с современными концепциями управления человеческими ресурсами, правовыми и этическими нормами и с учетом внутрифирменных стандартов;
- формирование и обновление информационно-аналитической базы для принятия организационных решений по вопросам управления персоналом;
- обеспечение безопасных условий достойного труда, адаптация в организации, мотивации и развития персонала организации.

## **Вопрос 2. Система управления персоналом в организации**

Система управления персоналом — это совокупность приемов, методов, технологий организации работы с персоналом.

Существуют различные модели построения системы управления персоналом в организации. Применение той или иной модели для конкретной организации зависит от ее организационной структуры. Организационная структура определяет взаимоотношение (взаимоподчинение) между функциями, выполняемыми сотрудниками организации, а также проявляется в таких формах, как разделение труда, создание специализированных подразделений, иерархия должностей и т. д.

Организационная структура системы управления персоналом — это совокупность взаимосвязанных подразделений этой системы и должностных лиц.

Подразделения выполняют различные функции, их совокупность составляет службу управления персоналом (кадровую службу). Роль и место службы управления персоналом в структуре всей организации определяется ролью и местом каждого специализированного подразделения данной службы, а также организационным статусом ее непосредственного руководителя.

Особенности развития системы управления персоналом, ее роль в организационной системе определяют характеристики ее основных факторов: объекта и субъекта, целей системы, ее функций и структуры.

Объекты системы управления персоналом:

- работники;

- рабочие группы;
- трудовой коллектив.

Субъекты системы управления персоналом:

- функциональный управленческий персонал;
- линейный управленческий персонал.

Как правило, организации, нацеленные на реализацию функций управления персоналом, включают в себя подсистему линейного руководства организации, а также ряд функциональных подсистем управления персоналом (например, подсистема найма, подсистема обучения и развития и т. д.).

В рамках такой системы происходит учет взаимосвязей между отдельными аспектами управления персоналом, который выражается в разработке конечных целей управления персоналом организации, в определении путей их достижения, а также в создании соответствующего механизма управления, обеспечивающего комплексное планирование и организацию управления персоналом организации.

Первоначальным этапом проектирования и формирования системы управления персоналом организации является формулировка целей данной системы. Для различных организаций цели системы управления персоналом варьируются в зависимости от характера деятельности организации, объемов производства, стратегических задач и т. д. Обобщение опыта зарубежных и отечественных организаций позволяет сформулировать главную цель системы управления персоналом организации как обеспечение организации персоналом, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие.

Рассматривая совокупность организационных целей, выделим также следующие категории целей организации: экономические, научно-технические, коммерческо-производственные и социальные.

Экономические цели направлены на достижение расчетной величины прибыли.

Научно-технические цели связаны с обеспечением заданного научно-технического уровня продукции, а также с повышением производительности труда за счет совершенствования технологий.

Производственно-коммерческая цель связана с производством и реализацией продукции в объемах, необходимых для получения планового уровня прибыли.

Социальные цели — организации заключаются в достижении заданного уровня удовлетворенности работников. Социальные цели организации можно рассматривать с двух точек зрения, а именно: с позиций персонала и с позиций администрации. С одной стороны, цели системы управления персоналом определяют конкретные потребности работников, которые должны быть удовлетворены администрацией. С другой стороны, эти цели определяют характер и условия трудовой деятельности, которые обеспечивает администрация.

Важным условием эффективности системы управления персоналом является отсутствие противоречий между этими двумя ветвями целей. Наличие противоречивых целей системы управления персоналом приводит к конфликту интересов персонала и администрации, что негативным образом сказывается на функционировании организации в целом. Следует также подчеркнуть, что, несмотря на то, что с точки зрения администрации, главной целью является получение прибыли, отправным моментом в современной теории и практике управления персоналом является осознание необходимости удовлетворения не только материальных, но и социальных потребностей сотрудников.

Функции системы управления персоналом организации:

1. Функция планирования персонала заключается в разработке кадровой политики и стратегии управления персоналом; анализе кадрового потенциала организации и рынка труда; организации кадрового планирования и прогнозирования потребности в персонале; поддержании взаимосвязей с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами.

2. Функция управления наймом и учетом персонала заключается в организации набора кандидатов на вакантную должность; организацию отбора (собеседования и оценки) и приема персонала; учете приема, перемещений,

увольнений персонала; управлении занятостью, документационном обеспечении системы управления персоналом.

3. Функция оценки, обучения и развития персонала заключается в осуществлении обучения, переподготовки и в повышении квалификации персонала; введении в должность и адаптации новых работников; организации и проведении мероприятий по оценке персонала; управлении развитием карьеры.

4. Функция управления мотивацией персонала заключается в нормировании трудового процесса и тарификации оплаты труда; разработке систем материального и нематериального стимулирования, а также в применении методов морального поощрения персонала.

5. Функция управления социальным развитием заключается в организации питания в течение рабочего дня; обеспечении охраны здоровья и отдыха для сотрудников и их семей; организации развития физической культуры; организации социального страхования.

6. Функция правового обеспечения управления персоналом связана с решением правовых аспектов трудовых отношений, а также с согласованием распорядительных и иных документов по управлению персоналом.

7. Функция информационного обеспечения управления персоналом заключается в ведении учета и статистики персонала; информационном и техническом обеспечении системы управления персоналом; обеспечении персонала необходимой для работы научно-технической информацией.

8. Функция обеспечения нормальных условий труда включает в себя обеспечение и контроль соблюдения требований психофизиологии и эргономики труда, охраны труда и окружающей среды и т. д.

9. Функция линейного руководства заключается в том, что управление персоналом организации осуществляется, в том числе, и на уровне управления организации в целом. Данную функцию осуществляет не только служба УП, но и руководители всех уровней.

### **Вопрос 3. Основные функции кадровой службы**

Кадровая служба предприятия - это совокупность специализированных структурных подразделений в сфере управления предприятием вместе с занятыми в них должностными лицами (руководители, специалисты, исполнители), призванными управлять персоналом в рамках избранной кадровой политики.

Главное назначение кадровой службы состоит в том, чтобы не только руководствоваться в осуществлении кадровой политики интересами предприятия, но и действовать с учетом трудового законодательства, реализации социальных программ, принятых как на федеральном, так и на территориальном уровне. Функции, структура и задачи кадровой службы тесно связаны с характером развития экономики, пониманием руководством предприятия (организации) роли персонала в выполнении целей и задач, стоящих перед производством (организацией). Численный состав и структура кадровой службы зависят в основном от масштабов организации.

В зависимости от размеров конкретной организации выделяются следующие организационные формы осуществления кадровой работы:

- самостоятельное структурное подразделение с непосредственным подчинением руководителю организации или его заместителю;
- выполнение функций службы персонала отдельным сотрудником организации;
- выполнение функций службы персонала по совместительству с выполнением другой работы.

В структуру современной кадровой службы может включаться или не включаться отдел кадров. Должность руководителя службы персонала в различных организациях имеет разные наименования: "директор по работе с персоналом", "менеджер по персоналу", "заместитель директора по развитию человеческих ресурсов" или по-другому. По мере роста организации растет и количество специалистов по работе с персоналом, одновременно углубляется разделение труда внутри службы. В условиях ориентации экономики на использование экстенсивных методов кадровая служба была представлена чаще

всего немногочисленным отделом кадров, отделом подготовки кадров (технического обучения), службой быта. Можно выделить три основные организационные формы осуществления кадровой работы на любом предприятии:

- самостоятельное структурное подразделение с непосредственным подчинением руководителю предприятия или его заместителю;
- выполнение функций кадровой службы отдельным сотрудником предприятия;
- выполнение функций кадровой службы сотрудником, основные обязанности которого не совпадают с возложенными задачами по кадровой работе.

В современных условиях наиболее приоритетными направлениями работы служб управления персоналом, является решение следующих задач:

- обеспечение соответствия уровня квалификации требованиям современной экономики, где базовые навыки и знания требуют непрерывного обновления;
- контролирование роста издержек на рабочую силу;
- определение политики многонациональных корпораций в области сочетания найма дешевой рабочей силы зарубежных стран и населения собственных стран;
- расширение норм, регулирующих трудовые и организационные отношения, от соблюдения трудового законодательства до морально-этических норм (например, в области вопросов дискриминации, здорового образа жизни и т. д.);
- разработка методов поддержки сотрудников, работающих на виртуальной основе при помощи телекоммуникационных средств связи дома и не посещающих офис.

В современных организациях функции кадровой службы условно можно подразделить на два вида:

- управление трудовыми отношениями;

- документальное оформление трудовых отношений.

Управление трудовыми отношениями включает следующие функции:

- планирование персонала;
- обеспечение организации персоналом;
- оценка персонала;
- профессиональное обучение и развитие персонала;
- организация системы вознаграждения и социального развития;
- координация работы по управлению качеством условий труда и соблюдению техники безопасности.

В общей сложности данные функции соответствуют функциям системы управления персоналом, описанным выше.

Оформление трудовых отношений включает следующие функции:

- подготовка кадровых приказов;
- ведение форм обязательной первичной учетной документации по учету труда и его оплаты;
- оформление и учет трудовых книжек;
- ведение личных дел;
- консультирование сотрудников;
- составление и корректировка графиков отпусков;
- оформление документов, связанных с различными выплатами, пособиями и льготами; и некоторые другие функции.

Как видно из приведенных выше перечней, данные службы выполняют широкий ряд функций, связанных с существенными трудовыми затратами. При расчете количественных и качественных показателей состава службы управления персоналом необходимо учитывать следующие факторы:

- общая численность работников организации;
- специфика деятельности организации, а также производственные масштабы;



- социальная характеристика организации, структурный состав и квалификация персонала (наличие различных категорий персонала - рабочих, специалистов со средним или высшим образованием);

- уровень сложности и комплексности задач, решаемых службой управления персоналом.

Работа служб персонала имеет два направления: тактическое и стратегическое. В рамках тактического направления осуществляется текущая кадровая работа по формированию трудовых ресурсов. Стратегическое направление работы служб персонала ориентировано на формирование кадровой политики организации, то есть системы теоретических взглядов, идей, требований, практических мероприятий в области работы с персоналом, ее основных форм и методов.

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

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины).  
Управление кадровой службой.

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

**Тема 2. Бюджет службы персонала, планирование и отчетность, эффективность работы кадровой службы**

**Форма занятия** – лекция.

**Вопросы для изучения**

**Вопрос 1. Структура бюджета кадровой службы, технология составления, основные блоки затрат.**

**Вопрос 2. Система планов кадровой службы, внутренняя и внешняя отчетность.**

**Методические указания по изучению темы 2**

Структура бюджета кадровой службы, технология составления, основные блоки затрат.

Система планов кадровой службы, внутренняя и внешняя отчетность.

Оценка эффективности работы кадровой службы и отдельного ее сотрудника, система показателей для оценки эффективности.

### **Вопрос 1. Структура бюджета кадровой службы, технология составления, основные блоки затрат.**

Бюджетирование – это система управления финансами предприятия, в основу которой положена работа на основе бюджетов.

Процесс бюджетирования состоит из трех основных этапов:

1. Составление бюджета или планирование доходов и расходов.
2. Исполнение бюджета, т.е. учет и контроль за расходованием средств.
3. Анализ исполнения бюджета.

Бюджетирование неразрывно связано с планированием, по сути, это то же планирование, только планирование с учетом финансов.

Полное бюджетирование предусматривает, что учитываются все доходы и расходы, включая взаимоотношения между подразделениями компании. При таком бюджетировании все подразделения имеют собственный расчетный счет или его аналог, в собственном расчетном учреждении (внутренний банк), и ведут свою деятельность практически как самостоятельные организации. Это очень дисциплинирует руководителей подразделений и повышает их уровень ответственности, однако предъявляет очень высокие требования к уровню профессионализма. Причем если организация переходит на полное бюджетирование, ей необходимо привлекать в качестве руководителей только финансово грамотных сотрудников, либо проводить специальное дополнительное обучение. И то и другое затратно, и далеко не все компании могут себе это позволить. Кроме того, у такого подхода существует и ряд ограничений. Например, процесс полного бюджетирования занимает довольно много времени и не всегда выгоды его применения очевидны. Так, если бюджеты утверждаются и подшиваются в папки и далее с ними не происходит никакой работы, то и смысл их использования сомнителен. А такое иногда бывает – бюджет составляется, и про него забывают, никто не проверяет, выполнен он или

нет, никто не анализирует, на что реально были потрачены средства, в какой пропорции, какова динамика тех или иных расходов.

Составление бюджета начинается с анализа собственной деятельности и определения тех расходов, которые необходимы для ее осуществления. Идеально, если в компании принято управление по целям. В таком случае, определяются те ресурсы, которые нужны для реализации поставленных целей. Наличие четких целей и планов значительно упрощает процесс бюджетирования.

Для начала составляется перечень задач и функциональных блоков, которые должны выполняться на постоянной основе. По каждому функциональному блоку прописываются стандартные расходы

В любом случае составление бюджета должно начинаться с составление плана (на основе целей или другим способом). Выполнение каждого пункта плана требует определенных ресурсов, в том числе и финансовых.

Планирование удобнее всего осуществлять в табличной форме.

При такой форме планирования под каждое запланированное мероприятие просчитываются необходимые затраты, соответственно перевести такой план в бюджет не представляет особого труда.

Конечно, составление такого плана требует дополнительных трудозатрат, так как необходимо не только определить каким образом будет реализовано то или иное мероприятие, но и оценить его стоимость. Для этого нужно проделать дополнительную работу по анализу цен на необходимые товары и услуги.

В качестве периода планирования и бюджетирования чаще всего выбирают год и квартал, однако возможны и другие варианты, например, год, полугодие, месяц; или год и месяц. В любом случае обязательно составление годового плана и бюджета. Также нежелательно в качестве периода планирования и бюджетирования выбирать период меньше месяца.

Помимо бюджетов подразделений, в компании могут использоваться бюджеты по различным направлениям, например, бюджет на продвижение, рекламный бюджет, бюджет на обучение, бюджет на модернизацию

оборудования. Такие бюджеты составляются на основе целей и стратегии компании обычно на год, и уже потом включаются в бюджеты подразделений.

Рассмотрим процедуру составления функционального бюджета на примере бюджета на обучение персонала.

Общая процедура составления бюджета на обучение состоит в следующем:

1. Определение (уточнение, прояснение) целей и стратегии компании на год.

2. Выявление персональных "разрывов" сотрудников, т. е. чего именно (каких знаний, умений, качеств) им не хватает для реализации поставленных целей. Группировка "разрывов", выявление наиболее общих проблемных зон, определение направлений массового обучения.

3. Составление персональных планов обучения сотрудников.

4. Сведение всех обучающих мероприятий в единый план.

5. Составление сметы затрат на реализацию данного плана.

Бюджетирование представляет собой универсальный и многоплановый инструмент управления. Необходимость составления бюджета приводит к тому, что руководитель должен так или иначе планировать свою деятельность, а необходимость отчитаться об исполнении бюджета приводит к необходимости не только составить отчет о проделанной работе, но и наладить финансовую дисциплину, не допускать неучтенных трат. Поэтому, использование бюджетирования неизбежно ведет к повышению планомерности деятельности. Кроме того, руководителю компании бюджеты подразделений позволяют понять общую структуру расходов компании, выявить резервы сокращения издержек, соотнести приносимую подразделением пользу с его расходами. Ведь по большому счету, эффективность любого подразделения определяется как отношение его расходов к той пользе, которую оно приносит. И если подразделение добивается серьезных результатов даже при ограниченном бюджете, то это говорит, прежде всего, о профессионализме его сотрудников.

**Вопрос 2. Система планов кадровой службы, внутренняя и внешняя отчетность.**

Кадровое планирование - Анализ и определение потребности в персонале для обеспечения достижения целей организации.

Планирование процесса отбора опирается на кадровое планирование, основная задача которого состоит в определении потребностей организации в человеческих ресурсах как краткосрочной, так и долгосрочной перспективе.

Причины необходимости планирования персонала:

- сотрудники с необходимыми знаниями и способностями не всегда находятся в распоряжении предприятия;

- излишний персонал не может все время эффективно применяться на предприятии.

Поэтому планирование персонала включает в себя два аспекта:

1. разработку мероприятий по привлечению на предприятие специалистов необходимой квалификации;

2. разработку мероприятий по развитию, сохранению, использованию и высвобождению персонала.

С временной точки зрения планирование персонала можно рассматривать в трех временных уровнях (горизонтах):

- краткосрочное, которое распространяется на период не более одного года;

- среднесрочное, при котором имеются планы на интервал от одного до пяти лет;

- долгосрочное, включающее планы, охватывающие более чем пятилетний период.

Краткосрочное планирование занимается преимущественно применением персонала, в то время как средне- и долгосрочное планирование в большей степени занимаются его привлечением, развитием и высвобождением. При возрастании временного периода равным образом возрастает и неопределенность планирования. Поэтому долгосрочное планирование будет содержать только грубые данные, допускающие возможность строить все более детальные планы при уменьшении временного периода.

Временные перспективы планирования персонала состоят в тесной связи с дифференцированием стратегических, тактических и оперативных видов планирования персонала.

Стратегическое планирование ориентировано на долгосрочный период и имеет далеко идущие последствия. Оно осуществляется на верхнем уровне управления организацией и является частью стратегических планов предприятия. Тактическое планирование определяется ходом реализации стратегических планов, преобразовывая их в подробные документы, служащие основой практической деятельности. Осуществляется тактическое планирование руководителями как высшего, так и среднего звена управления.

Планирование персонала осуществляется как в интересах предприятия, так и в интересах сотрудников, поскольку для предприятия важно иметь нужное количество работников необходимой квалификации в нужном месте и в нужное время, а для сотрудников важно иметь представление о собственном будущем на предприятии либо за его пределами.

Основой для планирования персонала является его фактический состав, который не является постоянным. Изменения состава персонала можно рассматривать с двух сторон: во-первых, по характеру изменений их можно разделить на поступления, оттоки и перемещения; во-вторых, по субъекту инициирования изменений их можно разделить на:

- автономные, которые иницируются самим персоналом;
- иницируемые руководством предприятия.

Планирование персонала включает в себя следующие аспекты:

- определение потребности в персонале в разрезе специальностей и квалификации;
- планирование набора персонала;
- планирование высвобождения персонала;
- планирование использования персонала;
- планирование развития персонала;
- планирование затрат на персонал.

При планировании набора персонала необходимо определить количество человек каждой профессиональной категории, которые должны быть наняты на работу к определенному сроку.

В планировании набора персонала можно выделить четыре подраздела.

Планирование найма персонала, когда решаются вопросы выбора способов набора (при помощи объявлений, наем в образовательных учреждениях, путем переманивания сотрудников других предприятий), размещения рекламы об имеющихся вакансиях, использования средств привлечения новых сотрудников (деньги, хорошие условия работы, возможности для карьеры).

Планирование выбора из претендентов, когда определяются критерии, которым должны удовлетворять кандидаты на вакантные должности.

Планирование принятия на работу, когда решаются вопросы условий и правил принятия на работу новых сотрудников. В большинстве случаев эти условия и правила определены существующим законодательством.

Планирование адаптации сотрудников, когда определяются способы интеграции новых работников в производственные группы и в само предприятие.

Целью планирования высвобождения персонала является установление и своевременное или опережающее уменьшение работников предприятия. Этот аспект планирования приобретает наибольшее значение во времена экономической стагнации, когда на предприятии появляются излишки рабочей силы.

В планировании высвобождения персонала можно выделить два вида мероприятий:

- мероприятия, позволяющие не уменьшать количество работников (например, путем снижения сверхурочных работ, прекращения принятия на работу, запрещения внутреннего совместительства);

- мероприятия, направленные на снижение количества сотрудников. При этом выделяют реактивное и опережающее высвобождение персонала.

Планирование использования персонала занимается выделением сотрудников в распоряжение структурных подразделений предприятия. При использовании сотрудников необходимо учитывать два момента:

- возможно более эффективное выполнение договорных обязательств предприятия;
- удовлетворение различных потребностей сотрудников.

Планирование использования персонала можно рассматривать с двух точек зрения: временной и качественной.

Временная перспектива - два вида планирования использования персонала:

- краткосрочное, касающееся распределения сотрудников на рабочие места в соответствии с имеющимися мощностями; предпосылкой для этого является соответствие квалификации, обусловленной знаниями и умениями сотрудников требованиям, предъявляемым к рабочим местам;

- долгосрочное, которое находится в тесной связи с организационным планированием и планированием использования технических вспомогательных средств; его задачей является перенос особенностей каждого сотрудника в сферы организации работы и рабочих условий.

Качественная точка зрения в планировании использования персонала - два аспекта:

- выделение сотрудников в распоряжение структурных подразделений, что, по сути, является планированием расстановки персонала;

- планирование использования индивидуального и группового рабочего времени; это включает в себя разработку планов рабочих смен, планов по применению частичной занятости основных и вспомогательных рабочих и сотрудников, организацию применения сотрудников при нестабильном рабочем цикле (например, при ежедневных, еженедельных и сезонных изменениях количества заказчиков в розничной торговле); с этой точки зрения планирование использования персонала включает в себя планирование отпусков, планирование участия сотрудников в различных образовательных программах и т. д.



Целью планирования развития персонала является определение мероприятий, с помощью которых сотрудники предприятия готовятся к будущему. Исходными элементами этого планирования являются:

- знания и умения сотрудников;
- задачи, которые сотрудники должны будут решать в будущем и которые определяют будущие требования к сотрудникам;
- потребности личностного роста сотрудников и их стремление соответствовать новым требованиям.

Все мероприятия, проводящиеся в рамках планирования развития персонала, должны быть нацелены на упразднение дефицита знаний и навыков сотрудников.

В планировании развития персонала можно выделить следующие аспекты:

- планирование образования;
- планирование карьеры.

Планирование образования персонала включает в себя мероприятия по подготовке:

- обучения сотрудников предприятия на рабочем месте;
- обучения сотрудников вне рабочего места внутри организации;
- обучения сотрудников вне организации;
- самообразования работников.

Наряду с другими видами издержек затраты на персонал приобретают для предприятий все больший вес. Это обусловлено следующими факторами:

- увеличивающейся несбалансированностью производительности труда и затрат на персонал;
- новыми технологиями, которые требуют более квалифицированного и соответственно более "дорогого" персонала;
- непроизводственными факторами, влияющими на затраты на персонал (например, законы и тарифные договора).

Основными статьями затрат на персонал, которые необходимо учитывать при планировании, являются:

- основная и дополнительная заработная плата;
- социальные выплаты;
- отчисления на социальное страхование;
- расходы на служебные командировки и разъезды;
- расходы на подготовку, повышение квалификации и переподготовку персонала;
- расходы, связанные с охраной, гуманизацией труда и приобретением спецодежды.

При кадровом планировании, кроме определения потребности в людях с учетом планируемого объема производства или услуг, приходится также учитывать предполагаемое плановое (переводы, командировки, учеба) и естественное выбытие кадров (болезни, декретные отпуска, увольнение по собственному желанию).

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

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины).  
Управление кадровой службой.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 2: [2, 5, 10].*

### **Тема 3. Кадровый учет и его автоматизация**

**Форма занятия** – лекция.

**Вопросы для изучения**

**Вопрос 1. Функции и значение кадрового делопроизводства**

**Вопрос 2. Автоматизация кадрового делопроизводства**

**Методические указания по изучению темы 3**

Функции и значение кадрового делопроизводства.

Нормативные акты, документы по учету персонала, формы и бланки кадрового учета. Трудовой кодекс.

Оформление приема, перевода и увольнения работников. Трудовой договор. Особенности ведения трудовых книжек. Военный учет. Охрана труда. Командировки, отпуска, больничные. Работа с архивами.

Автоматизация кадрового делопроизводства. Основные программные продукты.

### **Вопрос 1. Функции и значение кадрового делопроизводства**

Кадровое делопроизводство – это деятельность, которая обеспечивает документирование и организацию работы с кадровыми документами.

Правильное ведение кадровой документации позволяет уберечь предприятие от штрафных санкций со стороны контролирующих органов и дает возможность работникам избежать проблем при оформлении пенсий, льгот, пособий и иных выплат.

Целью кадрового делопроизводства является налаживание эффективной, работающей системы работы с кадровыми документами.

Задача кадрового делопроизводства заключается в оформлении надлежащим образом трудовых отношений между работодателем (предприятием) и непосредственно самим работником (персоналом).

Так, ведение кадрового делопроизводства позволяет эффективно решить следующие задачи:

1. Документально оформить трудовые отношения согласно требованиям действующего законодательства;

2. Разработать и внедрить эффективную систему управления персоналом, отвечающую стратегическим задачам руководства;

3. Регламентировать взаимоотношения работника и работодателя. Ведение кадровой документации позволяет добиться определенного "баланса" во взаимоотношениях работодателя и работников путем четкой регламентации их прав и обязанностей, (например, должностные инструкции регламентируют такие вопросы, как и чем конкретно должен заниматься каждый работник, его круг прав, обязанностей, объем ответственности).

4. Создать организационно-правовые основы трудовой деятельности, как для работников, так и для работодателя. С одной стороны, кадровые документы поддерживают интересы работодателя, а с другой – направляют его для недопущения игнорирования требований трудового законодательства. Наличие

грамотно составленных кадровых документов взаимовыгодно обеим сторонам трудового договора.

5. Разрешить трудовые споры. Очень часто от качества оформления кадровых документов зависит успех позиции работодателя при возникновении конфликтных ситуаций, особенно когда кадровая документация выступает как одно из письменных доказательств в судебном разбирательстве по трудовым спорам.

К кадровому делопроизводству относятся вопросы разработки и ведения документации, связанной с движением кадров, управлением персоналом и кадровым учётом, а также учётом рабочего времени сотрудников компании и расчётами с персоналом.

Таким образом, деятельность по ведению кадрового делопроизводства включает в себя:

1) Подготовку документов для приема на работу, что включает в себя:

- разработку трудовых договоров, штатного расписания и должностных инструкций;

- оформление кадровых приказов;

- заполнение трудовых книжек;

- ведение личных дел и пр.

2) Оформление увольнения работников в соответствии с Трудовым кодексом РФ.

3) Составление локальных нормативных документов-положений, регламентов, инструкций в том числе:

- Положения об оплате труда;

- Правил внутреннего трудового распорядка;

- Положения о персонале;

- Положения о премировании и иных поощрениях

- Положения о материальной ответственности работников;

- Положения о коммерческой тайне;

- Положения об отпусках;

- Положения о командировках;
  - Положения о структурных подразделениях;
  - Положения о защите персональных данных работника и пр.;
- 4) Подготовку периодической отчетности по страховым взносам.
  - 5) Разработку инструкций и правил по охране труда.
  - 6) Консультирование работников по трудовым вопросам.

Для создания системы кадрового делопроизводства необходимо действовать поэтапно и осуществить следующие шаги:

Шаг 1. Создать нормативную базу. В первую очередь следует ориентироваться на требования Трудового кодекса РФ, регламентирующего множество кадровых процессов, таких как: прием на работу, предоставление отпусков, права и обязанности сторон трудового договора, порядок начисления заработной платы и т. д.

Шаг 2. Назначить ответственных должностных лиц за ведение кадрового делопроизводства.

Шаг 3. Составить перечень обязательных кадровых документов (штатное расписание, график отпусков, табель учета рабочего времени, личные карточки сотрудников и т. д.). Если организация планирует отказаться от унифицированных форм, то надо издать приказ о разработке собственных бланков.

Шаг 4. Разработать и утвердить необходимые локальные нормативные акты.

Шаг 5. Заполнить регистрационные книги и журналы.

Шаг 6. Создать безопасные условия хранения. Это требование распространяется на все документы, содержащие персональные данные.

Шаг 7. Составить календарь-планировщик. Многие важные документы приходится регулярно обновлять или утверждать заново. Например, график отпусков следует составлять ежегодно, а коллективный договор — переоформлять минимум раз в три года. Чтобы у компании в дальнейшем не

было проблем, следует заранее распланировать работу с ключевыми документами.

## **Вопрос 2. Автоматизация кадрового делопроизводства**

Все причины, по которым автоматизация кадрового отдела становится почти неизбежной, можно поделить на 2 группы.

### **1. Повышение скорости.**

Задержки в выдаче справок сотрудникам и в обработке заявлений затягивают решение проблем, ухудшают репутацию отдела кадров и предприятия в целом. Если скорость работы отдела кадров не соответствует нагрузкам, то нерешённые проблемы накапливаются.

### **2. Уменьшение количества ошибок.**

При работе по старым принципам проверять документы и данные тоже приходится вручную, поэтому неизбежны ошибки.

Особенно неприятные последствия вызывают ошибки в учёте рабочих часов, заработной платы, налоговых отчислений. Всё это может привести к потере денежных средств, в том числе из-за санкций и штрафов со стороны государственных органов.

"Чистота" документации и всего предприятия в целом в глазах государственных органов – одна из важнейших целей кадрового администрирования и проведения автоматизации.

Вторая не менее важная цель – повысить эффективность работы отдела кадров, от которой напрямую зависит эффективность предприятия в целом.

Качественная автоматизация отдела кадров позволяет решить следующие задачи:

1. Ускорение рутинных процессов (автоматическое формирование документов по шаблонам, учёт рабочего времени, начисление зарплаты).

2. Упрощение процессов поиска и подбора сотрудников.

3. Быстрый учёт и внедрение новых правил работы с документами, правил подачи документов, которые меняются каждый год.

4. Появление системы учёта кадров и общей базы данных, куда заносится вся информация. Каждый сотрудник предприятия (соответственно своему уровню доступа) может эту информацию оперативно получить.

5. Упрощение самого документооборота отдела кадров. Вместо бумажных документов или файлов Excel работа ведётся непосредственно через интерфейс системы автоматизации.

6. Напоминание о приближении сроков подачи документов в налоговые и другие органы.

7. Сокращение затрат времени на любые процессы.

8. Уменьшение количества ошибок во всех процессах.

Исходя из этого, очевидно, что автоматизация кадров должна проводиться на каждом предприятии. Почему же ещё не все компании взяли на вооружение новые принципы работы отдела кадров?

Здесь есть несколько затруднений, с которыми желательно разобраться перед тем, как автоматизация учета кадров и документооборота отдела кадров будет запущена в действие.

Одна из основных сложностей связана с тем, что автоматизация кадрового учета часто подразумевает иной подход к кадровой работе в целом и к отдельным процессам, в частности. Чтобы получить желаемый результат, полезно принять во внимание следующее.

Количество согласующих лиц.

В идеале, их должно быть как можно меньше. Если сотрудник обращается в кадровый отдел, происходит контакт "сотрудник – работник отдела кадров". В особых случаях может потребоваться согласование с начальником кадрового отдела либо с руководителем всего предприятия (или подразделения).

Но чем больше в эту цепочку внедряется разных руководителей и заместителей (например, руководитель отдела, где работает сотрудник, причём таких руководителей может быть несколько на разных уровнях — бухгалтерия, директор; генеральный директор), тем сложнее и дольше становится путь решения каждой задачи.

Формирование отчётов по шаблонам.

Такой путь формирования позволяет уменьшить затраты времени, при этом шаблоны будут соответствовать требованиям законодательства. Но для этого придётся переучить персонал, чтобы все документы формировались единообразно.

Разумная автоматизация.

Под разумностью понимается необходимость добиться того, чтобы автоматизация кадрового делопроизводства затрагивала только те сферы, которые правда в ней нуждаются.

Поставив задачу "автоматизировать всё что можно", придётся потратить очень много усилий при внедрении, да и впоследствии автоматизация отдельных процессов может не упростить, а усложнить их.

Этапы автоматизации отдела кадров.

Любая модернизация бизнес-процессов начинается с целей и задач. Поэтому важно чётко решить, какие трудности нужно преодолеть. Например: повысить скорость работы отдела кадров, избежать задержек в подаче налоговых документов. Далее следуют:

Подготовка персонала к внедрению системы автоматизации. Это касается как моральной подготовки, так и обучения.

Выбор системы автоматизации.

Внедрение системы.

Тестирование.

Доработка.

Начало использования.

Оценка эффективности автоматизации и внесение доработок.

Последний пункт требуется повторять регулярно, чтобы автоматизация кадровой службы действительно приносила нужный результат.

Особо стоит отметить, что автоматизация делопроизводства отдела кадров неотделима от автоматизации данного отдела в целом, которая также является частью комплексной автоматизации компании. По этой причине есть смысл с



самого начала работать "на перспективу": если идея автоматизации зародилась именно в отделе кадров, то впоследствии её полезно расширить на всю компанию. Если же другие отделы и бизнес-процессы уже автоматизированы, то автоматизация управления кадрами должна быть с ними интегрирована для достижения лучшего результата.

Типы систем автоматизации.

Тот или иной тип системы автоматизации выбирается в зависимости от того, насколько крупным является предприятие, какие задачи планируется решить и требуется ли в дальнейшем интегрировать систему автоматизации делопроизводства кадрового отдела на другие подразделения компании.

Кастомные разработки. Это программные продукты, способные решать только отдельные задачи. Например, вести учёт рабочего времени.

Коробочные программные продукты, способные решать более широкий спектр задач.

HRM-модули для уже внедрённых на предприятиях ERP-систем.

Специализированные HRM-системы. Они способны оперировать большим комплексом информации и предоставить ещё более широкий перечень функционала.

ВРМ-системы, подразумевающие комплексную автоматизацию всего предприятия и в частности отдела кадров.

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

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины).  
Управление кадровой службой.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 3: [1, 8, 10].*

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

**Тема 1. Основные задачи, создание и структура кадровой службы, ее место в структуре организации**

**Форма занятий** - практическое занятие

**Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 1**

### **Задание 1:**

Изучите определение понятия "Кадровая служба" из всех доступных источников. Ответьте на вопросы:

1. Какие знакомые термины вы встретили в данном определении?
2. Для каких процессов вводится данное понятие?
3. Встречали ли вы раньше аналогичное понятие? В чем вы находите сходства и различия?

### **Задание 2:**

Постройте классификацию типов кадровой политики организации:

- а) в зависимости от уровня влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию организации;
- б) в зависимости от ориентации на собственный или на внешний персонал, степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадровой политики.

### **Задание 3:**

Дополните перечень ключевых проблем современной Российской практики управления персоналом организации:

- а) невысокий уровень сформированной управленческой компетентности у многих руководителей, управленческих навыков и опыта работы в конкурентных условиях;
- б) недостаточный уровень осознания руководителями всех уровней решающей роли персонала в обеспечении развития организации, понимания

социальной ответственности действий по управлению человеческими ресурсами;

в) и т. д.

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

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины).

Управление кадровой службой.

*Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию 1: [2, 5, 7].*

### **Тема 2. Бюджет службы персонала, планирование и отчетность, эффективность работы кадровой службы**

**Форма занятий** - практическое занятие

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

#### **Задание 1:**

Проанализируйте тип трудовых отношений и сформулируйте понятие персонала в организации, в которой работают 125 работников. Ответ оформите в письменном виде.

#### **Задание 2:**

Предложите программу мероприятий, направленных на реализацию следующих кадровых процессов:

- а) планирование и прогнозирование потребности в персонале организации;
- б) планирование привлечения персонала;
- в) планирование адаптации персонала;
- г) планирование использования и аттестации персонала;
- д) планирование обучения, переподготовки и повышения квалификации персонала;
- е) планирование деловой карьеры.

#### **Задание 3:**

Составьте мини-гlossарий в количестве пяти терминов по изучаемой теме.

## **Методические материалы по теме 2**

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины)

Управление кадровой службой

*Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию 2: [2, 5, 10].*

## **Тема 3. Кадровый учет и его автоматизация**

**Форма занятий** - практическое занятие

**Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 3**

### **Задание 1:**

Изобразите схемы, иллюстрирующие следующие вопросы:

- а) место и роль кадровой службы в организационной структуре организации;
- б) принципы построения организационной структуры кадровой службы организации;
- в) типовая структура кадровой службы организации.

### **Задание 2:**

Раскройте, что представляет собой структура персонала и каковы ее разновидности.

### **Задание 3:**

Раскройте содержание каждого из этапов деловой карьеры. Попробуйте проанализировать с этой точки зрения карьеру своих знакомых.

## **Методические материалы по теме 3**

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины).

Управление кадровой службой.

*Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию 3: [1, 8, 10].*

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

Курсовая работа по дисциплине "Управление кадровой службой" представляет собой самостоятельный вид учебной и научно-исследовательской работы студента, позволяет закрепить теоретические знания, сформировать умение решать прикладные задачи в области управления персоналом организации, подготавливает к выполнению выпускной квалификационной работы и к самостоятельной деятельности по избранному направлению. Выполнение курсовой работы обобщает и завершает изучение курса "Управление кадровой службой".

Выполненная студентом курсовая работа проверяется руководителем.

По результатам проверки курсовая работа может быть:

- 1) не допущена к защите и отправлена студенту на доработку;
- 2) допущена к защите.

Курсовая работа не допускается к защите и возвращается студенту, если:

- курсовая работа содержит многочисленные ошибки ее оформления;
- содержание не раскрывает тему исследования;
- студент не проявил достаточной самостоятельности при написании

курсовой работы.

Защита курсовой работы проводится каждым студентом публично.

Курсовая работа рассматривается как самостоятельный вид учебной работы и предварительно оценивается по 100-бальной рейтинговой шкале с последующим переводом 5-ти бальную.

Шкала соответствия рейтинговых оценок пятибалльным оценкам для оценивания курсовой работы:

- 90-100 баллов – "отлично" (5);
- 75-89 баллов – "хорошо" (4);
- 60-74 баллов – "удовлетворительно" (3);
- менее 60 баллов – "неудовлетворительно" (2).

Оценка курсовой работы зависит от умения студента:

- четко, логично, последовательно формулировать проблемы, выявлять их возможные последствия и риски;

- формировать предложения стратегических альтернатив по укреплению конкурентоспособности предприятия;
- аргументировать свою позицию относительно предложенных решений;
- оценивать степень реализации своих рекомендаций, предложений для предприятия в текущих экономических и политических условиях.

Тема курсовой работы выбирается студентом самостоятельно в соответствии с примерной тематикой.

### **Примерная тематика курсовой работы**

1. От отдела кадров к современной кадровой службе: история и проблемы.
2. Инспектор отдела кадров, менеджер по персоналу: полномочия и ответственность.
3. Основные задачи кадровой службы и ее место в структуре организации.
4. Организация работы кадровой службы: первые шаги в новой организации.
5. Руководитель кадровой службы: функции, профессиональные качества, взаимодействие с руководителями, директором и собственниками.
6. Сотрудники кадровой службы: численность, подбор, профессиональные компетенции и этический кодекс.
7. Эффективное внутреннее консультирование и взаимодействие с другими подразделениями.
8. Разработка корпоративных стандартов и нормативных документов.
9. Планирование и отчетность кадровой службы.
10. Бюджет кадровой службы.
11. Кадровый учет и автоматизация кадровой службы.
12. Показатели эффективности работы кадровой службы.
13. Кадровая служба как создатель и транслятор корпоративной культуры.
14. Планирование и управление численностью персонала как функция кадровой службы.
15. Поиск, отбор, наем персонала как функция кадровой службы.
16. Адаптация персонала как функция кадровой службы.

17. Развитие и обучение персонала как функция кадровой службы.
18. Оценка и аттестация персонала как функция кадровой службы.
19. Мотивация персонала как функция кадровой службы.
20. Командообразование как функция кадровой службы.
21. Управление конфликтами как функция кадровой службы.
22. Организация корпоративных мероприятий как функция кадровой службы.

#### 4 Методические указания по подготовке и сдаче экзамена

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена.

К экзамену допускаются студенты:

- положительно аттестованные по результатам освоения дисциплины;
- получившие положительную оценку по результатам практических занятий;
- защитившие контрольную работу (для студентов заочной формы обучения).

При оценке знаний на экзамене учитывается: уровень сформированности компетенций; уровень усвоения теоретических положений дисциплины, правильность формулировки основных понятий и закономерностей; логика, структура и грамотность изложения вопроса; умение связать теорию с практикой.

Для получения оценки "отлично" студент должен:

- продемонстрировать глубокое и прочное усвоение знаний программного материала;
- исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно изложить теоретический материал;
- уметь правильно решить задачу, сделать грамотные обобщения и выводы по результатам ее решения.

Для получения оценки "хорошо" студент должен:

- продемонстрировать достаточно полное знание программного материала;
- продемонстрировать знание основных теоретических понятий;
- достаточно последовательно, грамотно и логически стройно излагать материал;
- уметь решить задачу с небольшим количеством несущественных ошибок, сделать достаточно обоснованные выводы.

Для получения оценки "удовлетворительно" студент должен:

- продемонстрировать общее знание изучаемого материала;



- показать общее владение понятийным аппаратом дисциплины;
- уметь строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса;
- уметь решить задачу с небольшим количеством несущественных ошибок без необходимых обобщений и выводов.

Оценка "неудовлетворительно" ставится в случае:

- отсутствия знания значительной части программного материала;
- отсутствия понятийного аппарата по изучаемой дисциплине;
- наличия существенных ошибок при решении задачи.

### **Контрольные вопросы по дисциплине**

1. Социально-экономическая сущность кадровой службы.
2. Понятие кадровой политики. Общие требования к кадровой политике в современных условиях.
3. Цели и содержание кадровой политики предприятия.
4. Этапы и виды кадровой политики предприятия.
5. Критерии оценки кадровой политики предприятия.
6. Сущность кадрового планирования, его основные цели и задачи.
7. Этапы кадрового планирования. Виды планирования.
8. Основные показатели планирования персонала. Потребность в персонале.
9. Задачи и функции кадровых служб на предприятии.
10. Структура кадровой службы.
11. Основные направления работы кадровой службы предприятия.
12. Понятие кадрового резерва, цель его создания.
13. Сущность мотивации персонала.
14. Оценка работника как личности.
15. Межличностные отношения в трудовом коллективе.
16. Подбор руководителя для различных коллективов.
17. Дисциплина труда.
18. Методы управления дисциплинарными отношениями на предприятии.
19. Права и обязанности работников.

20. Правила приема на работу.
21. Порядок оформления документов при приеме на работу.
22. Оформление трудовых отношений в организации. Трудовой договор.
23. Локальные нормативны акты предприятия.
24. Ведение и оформление регистрационных форм.
25. Ответственность за нарушение трудового законодательства.
26. Законодательные основы кадрового делопроизводства.
27. Значение кадрового делопроизводства для современной организации.
28. Основные документы кадровой службы.
29. Зарубежный опыт организации кадрового менеджмента.
30. Профессиональное развитие персонала и его значимость в современном мире.
31. История формирования кадровой политики как отдельной функциональной стратегии управления.
32. Современные представления о кадровой политике. Основные задачи кадровой политики.
33. Система работы с персоналом как реализация кадровой политики.
34. Понятие, цели, сущность и функции управления кадровой работой.
35. Нормативно - правовые основы кадровой работы.
36. Состояния и основные проблемы управления кадровой работой.
37. Направления совершенствования кадровой работы.
38. Квалификация и компетентность персонала как основа реализации кадровой политики.
39. Анализ эффективности использования персонала на предприятии.
40. Управление кадровыми рисками

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

Основным принципом организации самостоятельной работы студентов является перевод на индивидуальную работу с переходом от формального пассивного выполнения определенных заданий к познавательной активности, с формированием собственного мнения, при решении поставленных проблемных вопросов и задач.

Самостоятельная работа включает воспроизводящие творческие процессы в деятельности студента и организована на следующих уровнях:

- реконструктивный уровень. Самостоятельные реконструктивные работы, в ходе которых происходит перестройка решений, составление плана, тезисов, аннотирование. На этом уровне могут изучаться первоисточники, выполняться рефераты. Цель этого вида работ – научить студентов основам самостоятельного планирования и организации собственного учебного труда;

- творческий, поисковый уровень. Самостоятельная творческая работа требует анализа проблемной ситуации, получения новой информации. Студент должен самостоятельно произвести выбор средств и методов решения. Цель данного вида работ – обучение основам творчества, перспективного планирования, в соответствии с логикой организации научного исследования.

Самостоятельная работа спланирована так, что по мере достижения более глубокого понимания предлагаемой информации и ее применения студент должен время от времени возвращаться к теоретическим конструктам и практическому инструментарию, стараясь расширять свои знания, развивать умения навыки в области управленческого аудита персонала организации.

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

Самостоятельная работа студентов, как планируемая работа, выполняемая по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия в специально отведенное для этого аудиторное и внеаудиторное время, ориентирована на поэтапное закрепление теоретических знаний и практических навыков, полученных на лекционных и практических занятиях, и проводится с целью:

- систематизации и закрепления полученных теоретических знаний и практических умений студентов;

- углубление и расширение профессиональных знаний;

- формирования умений использовать специальную литературу и инструментарий;

- развития познавательных способностей и активности студентов: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;

- формирование интереса к учебно-познавательной деятельности.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации: учеб. / А. В. Дейнека. - Москва: Изд.-торг. корпорация "Дашков и К°", 2017. - 288 с. (ЭБС "Университетская библиотека онлайн").
2. Лукашевич, В. В. Основы управления персоналом: учеб. пособие / В. В. Лукашевич. - Москва: КноРус, 2016. - 346 с. (ЭБС "Book.ru").
3. Методические указания по оформлению учебных текстовых работ (рефератов, контрольных, курсовых, выпускных квалификационных работ) для всех специальностей и направлений ИФЭМ / сост.: А. Г. Мнацаканян, Ю. Я. Настин, Э. С. Круглова. - 2-е изд., испр., доп. – Калининград: КГТУ, 2018. - 22 с.
4. Погодина, Г. В. Обязательный курс профессионала кадровой работы: Для начинающего HR-специалиста / Г. В. Погодина. - Новосибирск: Сибирское университетское издательство, 2009. - 384 с. (ЭБС "Университетская библиотека онлайн").
5. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера / П. В. Журавлев [и др.]. - Москва: Экзамен, 2000. - 576 с.
6. Управление персоналом: учеб. для вузов / Е. А. Аксенова, Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин [и др.]. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 561 с.
7. Управление персоналом: учеб. пособие / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева, Д. Л. Михайлин [и др.] - 3-е изд. - Москва: Изд.-торг. корпорация "Дашков и Ко", 2016. - 280 с.
8. Управление персоналом организации. Практикум: учеб. пособие / под ред. А. Я. Кибанова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2008. - 364 с.
9. Управление персоналом организации: учеб. / под ред. А. Я. Кибанова. - 3-е изд., доп. и перераб. - Москва: ИНФРА-М, 2009. - 637 с.
10. Управление персоналом: учеб. / под ред. А. Я. Кибанова, Л. В. Ивановской. - Москва: Экзамен, 2006. - 350 с.

Локальный методический электронный материал

Анжела Леонидовна Маркевич

УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВОЙ СЛУЖБОЙ

Редактор Э. С. Круглова

Уч.-изд. л. 3,2 Печ. л. 2,9

Издательство федерального государственного бюджетного  
образовательного учреждения высшего образования  
«Калининградский государственный технический университет»  
236022, Калининград, Советский проспект, 1