



Федеральное агентство по рыболовству  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Калининградский государственный технический университет»  
(ФГБОУ ВО «КГТУ»)

УТВЕРЖДАЮ  
Начальник УРОПСИ

Фонд оценочных средств  
(приложение к рабочей программе модуля)

**ОСНОВЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ И КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ**

основной профессиональной образовательной программы бакалавриата  
по направлению подготовки

**38.03.03 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

Профиль программы

**«АУДИТ И КОНТРОЛЛИНГ ПЕРСОНАЛА»**

ИНСТИТУТ

отраслевой экономики и управления

РАЗРАБОТЧИК

кафедра менеджмента

## 1 РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 1 – Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с установленными индикаторами достижения компетенций

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Дисциплина	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
<p>ПК-1: Способен обеспечивать эффективное функционирование системы управления персоналом для достижения целей организации; ПК-3: Способен осуществлять сбор информации для анализа внутренних и внешних факторов, влияющих на эффективность деятельности персонала организации, рассчитывать численность и профессиональный состав персонала в соответствии со стратегическими планами организации</p>	<p>ПК-1.2: Осуществляет деятельность по обеспечению организации персоналом; ПК-3.2: Собирает информацию для анализа внутренних и внешних факторов, влияющих на эффективность деятельности персонала организации</p>	<p>Основы кадровой политики и кадрового планирования</p>	<p><u>Знать:</u> - типы кадровой политики; - принципы разработки кадровой политики; - критерии эффективности и результативности кадровой политики организации; - содержание понятия «маркетинг персонала»; - сущность, цели и задачи кадрового планирования <u>Уметь:</u> - формулировать положения кадровой политики на разных уровнях управления организацией; - формулировать цели кадрового менеджмента на основе SMART-технологии постановки целей; - определять цели и функции руководителей различных уровней в разработке и реализации кадровой политики; - соотносить общие принципы управления персоналом и положения кадровой политики; - соотносить функции системы управления персоналом и положения кадровой политики; - разрабатывать кадровые мероприятия на основе кадровой политики; - различать количественные и качественные аспекты определения потребности в персонале; <u>Владеть:</u> - формулирования функций системы управления персоналом на основе положений кадровой</p>

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Дисциплина	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
			политики; - формулирования кадровых мероприятий на основе кадровой политики; - определения количественных и качественных аспекты определения потребности в персонале.

## **2 ПЕРЕЧЕНЬ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПОЭТАПНОГО ФОРМИРОВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ) И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

2.1 Для оценки результатов освоения дисциплины используются:

- оценочные средства текущего контроля успеваемости;
- оценочные средства для промежуточной аттестации по дисциплине.

2.2 К оценочным средствам текущего контроля успеваемости:

- тестовые задания;
- практические задания для самостоятельной работы (включая подготовку рефератов);

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

- экзаменационные вопросы.

## **3 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ**

3.1 Тестовые задания используются для оценки освоения тем дисциплины студентами. Тестирование обучающихся проводится на практических занятиях после рассмотрения на лекциях соответствующих тем и беседы на семинарах по соответствующим темам (Приложение №1)

Оценивание осуществляется по следующим критериям:

- «Отлично» - 90-100% правильных ответов в тесте;
- «Хорошо» - 70-90% правильных ответов в тесте;
- «Удовлетворительно» - 50-70% правильных ответов в тесте;
- «Неудовлетворительно» - менее 50% правильных ответов в тесте.

3.2 Практические задания для самостоятельной работы предусматривают анализ

практических ситуаций (Приложение №2) и подготовку рефератов (Приложение №3).

Оценивание осуществляется по следующим критериям:

«Отлично» - 90-100% выполненных заданий;

«Хорошо» - 70-90% выполненных заданий;

«Удовлетворительно» -50-70% выполненных заданий;

«Неудовлетворительно» - менее 50 % выполненных заданий.

#### 4 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

4.1 Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена. К экзамену допускаются студенты:

- положительно аттестованные по результатам тестирования;
- получившие, положительную оценку по результатам практических заданий по самостоятельной работе.

4.2 В приложении № 4 приведены вопросы для проведения промежуточной аттестации (экзамена) по дисциплине.

4.3 Экзаменационная оценка («отлично», «хорошо», «удовлетворительно» или «неудовлетворительно») является экспертной и зависит от уровня освоения бакалавром тем дисциплины. При промежуточной аттестации по дисциплине учитываются оценки бакалавра по курсовой работе.

Критерии оценивания экзамена по дисциплине:

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

Таблица 2 – Система оценок и критерии выставления оценки

Система оценок	2	3	4	5
	0-40%	41-60%	61-80 %	81-100 %
Критерий	«неудовлетворительно»	«удовлетворительно»	«хорошо»	«отлично»
	«не зачтено»	«зачтено»		
<b>1 Системность и полнота знаний в отношении изучаемых объектов</b>	Обладает частичными и разрозненными знаниями, которые не может научно-	Обладает минимальным набором знаний, необходимым для системного взгляда	Обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на	Обладает полной системой знаний и системным взглядом на изучаемый объект

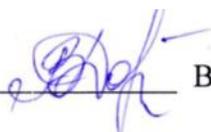
Система оценок  Критерий	2	3	4	5
	0-40%	41-60%	61-80 %	81-100 %
	«неудовлетворительно»	«удовлетворительно»	«хорошо»	«отлично»
	«не зачтено»	«зачтено»		
	корректно связывать между собой (только некоторые из которых может связывать между собой)	на изучаемый объект	изучаемый объект	
<b>2 Работа с информацией</b>	Не в состоянии находить необходимую информацию, либо в состоянии находить отдельные фрагменты информации в рамках поставленной задачи	Может найти необходимую информацию в рамках поставленной задачи	Может найти, интерпретировать и систематизировать необходимую информацию в рамках поставленной задачи	Может найти, систематизировать необходимую информацию, а также выявить новые, дополнительные источники информации в рамках поставленной задачи
<b>3. Научное осмысление изучаемого явления, процесса, объекта</b>	Не может делать научно корректных выводов из имеющихся у него сведений, в состоянии проанализировать только некоторые из имеющихся у него сведений	В состоянии осуществлять научно корректный анализ предоставленной информации	В состоянии осуществлять систематический и научно корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные задачи данные	В состоянии осуществлять систематический и научно-корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные задачи данные, предлагает новые ракурсы поставленной задачи
<b>4. Освоение стандартных алгоритмов решения профессиональных задач</b>	В состоянии решать только фрагменты поставленной задачи в соответствии с заданным алгоритмом, не освоил предложенный алгоритм, допускает ошибки	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом, понимает основы предложенного алгоритма	Не только владеет алгоритмом и понимает его основы, но и предлагает новые решения в рамках поставленной задачи

## **5 СВЕДЕНИЯ О ФОНДЕ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ И ЕГО СОГЛАСОВАНИИ**

Фонд оценочных средств для аттестации по дисциплине «Основы кадровой политики и кадрового планирования» представляет собой компонент основной профессиональной программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом (профиль «Аудит и контроллинг персонала»).

Фонд оценочных средств рассмотрен и одобрен на заседании кафедры менеджмента (протокол № 7 от 05.04.2022 г.).

Заведующий кафедрой

  
\_\_\_\_\_ В. В. Дорофеева

Приложение № 1

**ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ОСНОВЫ  
КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ И КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ»**

**Вариант 1**

1. Кадровая политика- это:
  - А) деятельность и система отношений
  - Б) принципы регулирования отношений
  - В) методы построения отношений
2. Готовность принять работника соответствующей квалификации на любой должностной уровень это:
  - А) активная кадровая политика
  - Б) открытая кадровая политика
  - В) пассивная кадровая политика
3. Стратегия определяет:
  - А) взаимосвязанный комплекс долгосрочных мер по отношению к конкурентам
  - Б) способность человека к труду
  - В) использование кадрового потенциала
4. Стратегия роста применяется:
  - А) в кризисных ситуациях;
  - Б) на динамично развивающихся предприятиях;
  - В) на период выживания предприятия.
5. Оказание консультационно-психологической помощи персоналу- это:
  - А) стадия кризиса;
  - Б) стадия профессиональной ориентации;
  - В) стадия профессионального роста;
6. Элементы кадровой политики:
  - А) политика занятости;
  - Б) политика инвестиций;
  - В) информационная политика.
7. Объектом кадровой политики на макроуровне выступает:
  - А) кадры организации

Б) все трудовые ресурсы общества, отдельные группы и категории населения, кадровые процессы и отношения

В) управленческие кадры

8. Потребность в работниках определенных специальностей необходимого уровня квалификации характеризуется как:

А) Качественная потребность в кадрах;

Б) Количественная потребность в кадрах;

В) Потребность в обучении.

9. Кадровая политика организации представляет собой:

А) политику в области экономических преобразований;

Б) решение проблем межличностных отношений;

В) стратегию развития организации.

10. Персонал – это:

А) руководящий состав работников;

Б) состав руководителей линейного уровня;

В) весь состав занятых в организации.

11. На микроуровне субъектами кадровой политики являются:

А) органы государства

Б) кадровые органы организации

В) частные службы трудоустройства

12. Кадровая политика, предполагающая использование внутренних источников подбора персонала это:

А) открытая;

Б) закрытая;

В) реактивная.

13. Стратегия управления персоналом – это:

А) система правил работ кадровой службы;

Б) совокупность основных принципов, правил и целей работы с персоналом предприятия;

В) система долгосрочных планов организации.

14. Принципами кадровой политики являются:

А) демократизм;

Б) системность и комплексность;

В) справедливость и последовательность.

15. Принципы подбора и расстановки кадров:

А) научности, согласованности, автономности

Б) устойчивости, многоаспектности, прозрачности

В) специализации, адаптивности, ритмичности

4) соответствия, перспективности, сменяемости

## **Вариант 2**

1. Цели кадровой политики на предприятии – это:

А) безусловное выполнение предусмотренных Конституцией прав и обязанностей граждан в трудовой деятельности, соблюдение положений законов о труде, типовых правил внутреннего распорядка и др. документов, принятых по этому вопросу;

Б) подчиненность всей работы с кадрами задачам бесперебойного и качественного обеспечения основной деятельности необходимым числом работников необходимого профессионально-квалифицированного состава;

В) рациональное использование кадрового потенциала;

Г) разработка критериев и методики планового подбора, оценки, обучения и расстановки руководящих и квалифицированных кадров, подготовки и повышения квалификации;

Д) разработка научной теории управления кадрами;

В) разработка технологий, обеспечивающих бесперебойное функционирование производства, выпуска продукции.

2. Преимущества внутренних источников найма:

А) низкие затраты на адаптацию персонала;

Б) появление новых идей, использование новых технологий;

В) появление новых импульсов для развития;

Г) все вместе;

3. Человеческий фактор в кадровой политике это:

А) главный компонент общественного развития, который образуется посредством участия людей в процессе создания материальных и духовных ценностей, оказания социально необходимых услуг;

Б) психологическое, физиологическое состояние людей, оказывающее влияние на состояние производства.

4. Общие требования к кадровой политике предприятия – это:

А) связь политики со стратегией развития предприятия, ее кадровое обеспечение;  
Б) обеспечение гибкости, которая проявляется в сочетании стабильности, т.е. учета интересов персонала и организационной культуре предприятия, с динамичностью (т.е. корректировкой политики в соответствии с изменением тактики предприятия, производственной и экономической ситуацией);

В) обеспечение экономического обоснования, при котором учитываются реальные финансовые возможности предприятия;

Г) обеспечение индивидуального подхода к своим работникам, т.е. учета интересов и потребностей, которые не противоречат целям и задачам производства;

5. Внешние источники привлечения персонала:

А) предложения местному населению о приеме на работу и сбор заявлений (резюме);  
Б) анализ рынка труда на своем сегменте (по количеству вакансий – информация службы занятости, уровень заработной платы, включая информацию о конкурентах);

В) публикации объявлений в газетах, журналах о вакансиях;

Г) обращения в государственную службу занятости населения, агентства по трудоустройству, рекрутинговые агентства за подбором кандидатов или информацией о кандидатах на вакантные места;

Д) лизинг персонала (договор о предоставлении наемных работников на определенное время);

Е) направление информации о вакансиях своим сотрудникам, работающим в организации.

6. Текучесть персонала это:

А) все виды увольнений из организации;

Б) увольнения по собственному желанию и инициативе администрации;

В) увольнения по сокращению штатов и инициативе администрации;

Г) увольнение по собственному желанию и по сокращению штатов;

Д) все вышеперечисленное.

7. Маркетинг персонала - это:

А) вид деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников;

Б) вид управленческой деятельности, направленной на определение потребности в персонале, источников, путей покрытия этих потребностей и определение затрат, связанных с этой деятельностью;

В) владение ситуацией на рынке труда для определения потребностей в специалистах дефицитных специальностей;

Г) вид деятельности по управлению персоналом, имеющий целью развитие человеческих качеств, талантов, заложенных от природы или приобретенных в процессе практической деятельности;

Д) вид управленческой деятельности, направленной на изучение возможностей самого работника.

8. Стратегия управления персоналом зависит от факторов:

А) стадии развития всей организации и этапа развития бизнеса;

Б) общей стратегии управления развитием предприятия;

В) численности работников на предприятии;

4) позиции руководства и менеджера по персоналу.

9. Кадровая политика это:

А) правовая база;

Б) общей стратегии управления развитием предприятия

В) численности работников на предприятии

Г) позиции руководства и менеджера по персоналу

10. Персонал - это:

А) характеристика профессиональных возможностей трудоспособных граждан;

Б) характеристика индивидуальных возможностей трудоспособных граждан;

В) весь состав занятых в организации.

11. Развитие персонала - это:

А) процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач;

Б) процесс периодической подготовки сотрудника на специализированных курсах;

В) обеспечение эффективной управленческой структуры и менеджеров для достижения организационных целей.

12. Этапы кадрового планирования на предприятии – это:

А) оценка имеющихся трудовых ресурсов;

Б) планирование будущих потребностей в кадрах;

В) оценка будущих потребностей в кадрах;

Г) разработка критериев удовлетворенности руководства предприятия в будущих потребностях в кадрах;

Д) расчет экономической и социальной эффективности привлечения кадров.

13. Стратегия определяет:

А) взаимосвязанный комплекс долго срочных мер по отношению к конкурентам;

Б) способность человека к труду;

В) использование кадрового потенциала.

14. Кадровая политика предприятия, направленная на переобучение персонала это стратегия:

А) переходного периода;

Б) диверсификации;

В) занятости в другой организации.

15. Превентивная кадровая политика предполагает:

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

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

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

### **Вариант 3**

1. К внутренним источникам привлечения персонала относятся:

А) информирование всех подразделений о наличии вакансии;

Б) рекомендации уже работающих специалистов о возможности приема на вакансию знакомых, родственников;

В) при передвижении имеющегося персонала по иерархической лестнице увольнение работника, находившегося на определенной ступени пирамиды, компенсируется приглашением на эту ступень работника более низкого уровня;

Г) публикации объявлений в газетах, журналах о вакансиях.

2. Кадровая политика это:

А) правовая база;

- Б) общей стратегии управления развитием предприятия;
- В) численности работников на предприятии;
- Г) позиции руководства и менеджера по персоналу.

3. Законодательной основой в области кадровой политики и кадровой работы в РФ является:

- А) региональные нормативные акты
- Б) Трудовой Кодекс РФ
- В) внутриорганизационные нормативные документы

4. Достоинствам внешних источников привлечения персонала:

- А) низкие затраты на адаптацию персонала;
- Б) появление новых импульсов для развития;
- В) повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом у кадровых работников;
- Г) сохранение корпоративного духа в организации;
- Д) снижение конкуренции между работниками.

5. Кадровая политика организации это:

- А) политику в области экономических преобразований;
- Б) решение проблем межличностных отношений;
- В) стратегию развития организации.

6. Последовательность кадрового планирования:

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

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

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

7. Основным документом по проведению текущей кадровой политики является:

- А) оперативный план;
- Б) кадровая стратегия;
- В) стратегический план;

4) штатное расписание.

8. Стратегия управления персоналом зависит от факторов:

А) стадии развития всей организации и этапа развития бизнеса;

Б) общей стратегии управления развитием предприятия;

В) численности работников на предприятии;

Г) позиции руководства и менеджера по персоналу.

9. Принципы подбора и расстановки кадров:

А) научности, согласованности, автономности;

Б) устойчивости, многоаспектности, прозрачности;

В) специализации, адаптивности, ритмичности;

Г) соответствия, перспективности, сменяемости.

10. Текучестью персонала это:

А) все виды увольнений из организации;

Б) увольнения по собственному желанию и инициативе администрации;

В) увольнения по сокращению штатов и инициативе администрации;

Г) увольнение по собственному желанию и по сокращению штатов;

Д) все вышеперечисленное.

11. Маркетинг персонала - это:

А) вид деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников;

Б) вид управленческой деятельности, направленной на определение потребности в персонале, источников, путей покрытия этих потребностей и определение затрат, связанных с этой деятельностью;

В) владение ситуацией на рынке труда для определения потребностей в специалистах дефицитных специальностей;

Г) вид деятельности по управлению персоналом, имеющий целью развитие человеческих качеств, талантов, заложенных от природы или приобретенных в процессе практической деятельности;

Д) вид управленческой деятельности, направленной на изучение возможностей самого работника.

12. Макроуровень кадровой политики – это:

А) учет соединения работника со средствами производства

Б) уровень государства и общества в целом, т.е. проблемы управления и развития трудовых ресурсов всего общества в целях эффективного их использования

В) уровень отдельной организации, предприятия и в данном случае это понятие во многом совпадает с понятием кадровый менеджмент

13. Микроуровень кадровой политики – это:

А) учет соединения работника со средствами производства

Б) уровень государства и общества в целом, т.е. проблемы управления и развития трудовых ресурсов всего общества в целях эффективного их использования

В) уровень отдельной организации, предприятия и в данном случае это понятие во многом совпадает с понятием кадровый менеджмент

14. Персонал - это:

А) характеристика профессиональных возможностей трудоспособных граждан;

Б) характеристика индивидуальных возможностей трудоспособных граждан;

В) весь состав занятых в организации.

15. Главным субъектом кадровой политики, при которой учитываются интересы народа, социальных групп и слоев, права отдельного человека выступает:

А) государство

Б) кадровые органы организации

В) частные службы трудоустройства

## Приложение № 2

### ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Использование метода кейс-ситуаций предполагает для закрепления теоретических знаний и получения практических навыков анализа реальных проблем в области управления персоналом. Использование техники обучения - метода кейс-ситуации позволяет студентам закреплять теоретические знания и на основе описания реальных экономических, управленческих, бизнес-ситуаций демонстрировать практические навыки анализа управленческих проблем, рассматривать возможные решения и выбирать оптимальные из них. Предлагаемые кейсы базируются на реальном фактическом материале или же приближены к реальной ситуации. Действия в кейсе либо даются в описании, и тогда требуется их осмыслить (последствия, эффективность), либо они должны быть предложены в качестве способа разрешения проблемы. Выполнение практического задания подразумевает письменный разбор предложенной ситуации (-ий) с использованием известных моделей, подходов, собственного опыта и знания ситуативных факторов. Предварительно необходимо внимательно ознакомиться с выбранной ситуацией и письменно ответить на предложенные вопросы.

#### **1. Кейс: Практическая ситуация «Проблема текучести»**

Текучесть персонала во многих компаниях, как правило (хотя и не в 100% случаев), подразумевает вымывание ключевого корпуса сотрудников. Применительно к организации из строительной отрасли можно сказать, что она лишается несущих конструкций, то есть носителей важнейших компетенций, обладателей высокого потенциала, амбиций, подкреплённых знаниями, работоспособностью, развитым эмоциональным интеллектом. Совокупно с опытом, успешно ратифицированными внутренними методиками и технологиями, удачными проектами и навыками, приобретенными во время обучения (если таковое было), это можно назвать базой знаний компании, бесценнейшим ее активом. Если компания существует в режиме постоянного вымывания этого актива, то разрыв между внешними и внутренними кандидатами, безусловно, можно назвать критическим. При этом страдают все стороны:

- сильные кандидаты, увидев такое печальное положение дел, довольно часто отказываются от предложения, так как не видят перспективных дивидендов от своих инвестиций в малопривлекательный проект;

- линейные сотрудники теряют веру в себя и свои силы, привыкают к постоянной смене начальников, находятся в состоянии фрустрации и выполняют указания спустя рукава;
- у обеих сторон со временем будут накапливаться вопросы к высшему руководству на основе неудовлетворенности кадровой политикой, корпоративным климатом и общим командным духом;
- дирекция же может окончательно увериться в бездарности рядовых сотрудников, считать справедливым отказ им в повышении и частично разочаровываться в приглашенных звездах, в их подборе и адаптации. Замкнутый круг становится порочным. И никто в этой ситуации не выигрывает (тактически руководство и владельцы могут на короткое время остаться в выигрыше от экономии фонда оплаты труда, однако стратегически это может привести к полному краху и/или потере бизнеса).

Вопросы:

1. Укажите возможные причины сложившейся ситуации.
2. Определите направления преодоления сложившейся ситуации.
3. Какие рекомендации по совершенствованию системы формирования кадрового резерва могли бы предложить?

## **2. Кейс: «Команда профессионалов»**

ЗАО «НПФ «Микран» на протяжении многих лет занимается разработкой и производством радиоэлектронной аппаратуры и приборов (подробнее на [www.micran.ru](http://www.micran.ru)).

Данная сфера является достаточно специфической, поэтому компания сталкивается с задачей усовершенствования системы поиска и подбора персонала. В настоящее время для работы с кадрами используются методики поиска персонала через интернет, газеты. Полученные, в ходе данного этапа, резюме анализируются руководством и самые подходящие кандидатуры приглашаются на собеседование. В резюме же обычно указываются только профессиональные навыки, на основании которых, зачастую, тяжело принимать решение о компетентности специалиста.

В компании процесс поиска и подбора персонала отработан на вышеописанном уровне. Есть необходимость в получении целостной картины по каждому кандидату, для чего необходимо разработать систему поиска и подбора персонала (с методиками и инструментами), позволяющую в процессе:

- поиска получить большой поток кандидатов,

- подбора – разработать либо предложить кем-то разработанные методики оценки кандидатов (мотивация, заинтересованность, обучаемость, эффективность, личностные характеристики и пр.)

Вопросы:

1. Разработать систему поиска, подбора персонала (с методиками и инструментами).
2. Предложить критерии для анализа (оценки) эффективности данной системы (методики, инструментов)

### 3. Кейс: «Кадровое планирование»

В таблицах приведены данные о кадровом составе ГБУЗ «Городская больница № 3». Необходимо проанализировать данные о кадровом составе и кадровой ситуации больницы и ответить на вопросы.

Таблица 1 – Динамика численности персонала за период 2020-2022 гг.

Категории	2020	2021	2022	Отклонение за период, %
Общая численность	1589	1462	1355	- 15
Врачи	189	176	173	-9
Средний медицинский персонал	715	682	638	- 12
Младший медицинский персонал	350	298	264	- 26
Прочий персонал	328	309	248	-14

Таблица 2 – Динамика укомплектованности за период 2020-2022 гг.

Категории	Штатные должности (ед.)			Занятые должности (ед.)			Физические лица, (ед.)			Укомплектованность (%)		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Врачи	336	337	331	320	323	309	190	175	173	56	51	52
Средний медицинский персонал	776	752	742	741	744	702	718	681	636	92	90	85
Младший медицинский персонал	357	330	325	328	330	276	354	296	262	99	89	80
Прочий персонал	356	308	303	325	323	310	329	308	284	92	100	93
Всего	1825	1727	1701	1714	1720	1597	1591	1460	1355	87	84	79

Таблица 3 – Характеристика персонала по стажу работы

Стаж	Количество сотрудников (%)
Менее 1 года	6
От 1 года до 5 лет	14
От 5 до 10 лет	18
От 10 до 20 лет	31
Более 20 лет	31

Таблица 4 – Количество специалистов, имеющих квалификационное категорию

Категория персонала	Кол-во сотрудников без категории, %	Кол-во сотрудников с квалификационной категории, %		
		Высшая	Первая	Вторая
Врачи	9	18	14	57
Средний медицинский персонал	9	24	27	40

Вопросы:

1. Определите, какие проблемы в кадровом обеспечении имеются в медицинском учреждении?
2. Какие цели в области управления персоналом стоят перед больницей?
3. Какой кадровой политики следует придерживаться?
4. Предложите возможные пути решения проблем в кадровом обеспечении.

#### **4. Кейс: «Перспектива роста»**

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

Вопрос: в чем причины сложившейся ситуации и каковы пути решения проблемы?

#### **5. Кейс: «Система аттестации»**

Российская сеть продовольственных магазинов имеет 16 000 магазинов в 31 регионе. Департамент управления человеческими ресурсами Центрального офиса провел анкетирование сотрудников – руководителей Региональных филиалов с целью выяснения их

отношения к процедуре аттестации, проводимой в компании по классической схеме - ежегодное аттестационное собеседование с руководителем, отвечающим за работу филиалов. Собрать мнение сотрудников было достаточно сложно, поскольку большинство из них проводит львиную долю своего времени в региональных филиалах и лишь иногда приезжают в служебные командировки в Центральный офис. Всего было собрано 20 из разосланных 31 анкеты. Результаты опроса показали, что:

- 30% сотрудников не удовлетворены аттестацией как методом оценки их работы;
- 35% сотрудников считают аттестационное собеседование формальным оглашением заранее принятого решения;
- 10% проводивших аттестацию руководителей пожаловались на недостаток времени для ее подготовки и проведения;
- 25% сотрудников не чувствуют, что результаты аттестации используются для чего-либо помимо повышения оклада;

Вопросы:

1. О чем говорят результаты опроса?
2. В чем причины сложившейся ситуации?
3. Какие меры по усовершенствованию системы аттестации вы бы предложили отделу человеческих ресурсов штаб-квартиры?

## **6. Кейс «Кадровая политика «AstraAge»**

Основой кадровой политики компании «AstraAge» являются следующие принципы:

- персонал – основной актив нашей компании;
- сотрудник в команде единомышленников-основа успеха компании;
- эффективное управление командой, управление человеческими ресурсами – первостепенная задача менеджеров компании «AstraAge»;
- создание благоприятных условий для работы и творчества, когда труд приносит сотруднику радость в моральном и в материальном плане;
- для нас важны индивидуальные качества личности, способность к обучению, ориентация на коллективное творчество, открытость, честность;
- мы содействуем совершенствованию профессиональных качеств наших сотрудников.

Реализация основополагающих принципов в компании «AstraAge» осуществляется через:

- приверженность к демократическому стилю управления, постоянное расширение делегирования полномочий на всех уровнях управленцев;

- формирование четкой структуры компании, ее ежегодную адаптацию к изменяющимся условиям;
- создание и обустройство рабочих мест, чтобы сотрудники располагали всем необходимым для продуктивной деятельности и были обеспечены всем необходимым для продуктивной деятельности и постоянного повышения производительности труда;
- поощрение, поддержку инициативности и активности сотрудников, их идей и новых проектов;
- открытость к диалогу с любым членом команды, готовность к обсуждению и разрешению вопросов и проблем;
- принятие общей системы ценностей для всех сотрудников компании;
- формирование, осуществление и постоянное совершенствование мотивационных программ;
- формирование и проведение развивающих и образовательных программ как индивидуальных, так и коллективных;
- формирование и постоянное расширение пакета социальных мероприятий для сотрудников компании;
- участие в общественных благотворительных акциях.

#### Развивающие и образовательные программы:

- мы работаем над повышением компетенции сотрудников компании;
- определение потребности в обучении и организация обучающих мероприятий осуществляется по плану;
- фирма оказывает финансовую поддержку (по согласованию) каждому сотруднику при принятии самостоятельного решения по получению дополнительного образования.

#### Социальные мероприятия:

- социальная направленность деятельности компании проявляется в первую очередь в заботе о самих сотрудниках компании;
- фирма обеспечивает сотрудников бесплатным питанием (обедами), организует регулярные спортивные и развлекательные мероприятия;
- дарит подарки ко дню рождения, рождению ребенка, ко дню свадьбы.

#### Общественные акции:

- компания принимает участие в акциях по материальной поддержке незащищенных слоев населения;
- оказывает помощь воспитанникам детских домов и специальным благотворительным фондам.

Эти финансовые отчисления добровольны, но традиционны для сотрудников «AstraAge».

Вопросы:

1. Раскрыты ли в документе основные элементы кадровой политики (требования к персоналу, механизмы управления персоналом, формирование новых кадровых структур, компетенции оплаты труда, материального и морального стимулирования, пути привлечения, использования, сохранения и высвобождения персонала, пути развития кадров, обучения, переобучения, повышения их квалификации, улучшение морально-психологического климата коллективе, привлечение рядовых работников к участию в управлении организацией)?

2. Определите тип кадровой политики предприятия?

### **7. Кейс «Адаптация персонала»**

В организации остро стоит проблема адаптации новых работников в связи с расширением производственной деятельности и переходом на производство новой продукции.

Задание:

1. Объяснить, какие виды адаптации наиболее актуальны в данной ситуации.

2. Определить, какие факторы оказывают наибольшее влияние на адаптацию в данной ситуации, используя метод попарных сравнений.

### **8. Кейс «Разработка Положения о кадровой политике организации»**

1. Разработать структуру Положения о кадровой политике, реально существующей или спроектированной организации.

2. Проанализировать, все ли подсистемы управления персоналом нашли свое отражение в стратегических принципах работы с персоналом созданного Положения.

3. Определить тип кадровой политики организации, для которой разрабатывалось Положение о кадровой политике.

## ТЕМАТИКА РЕФЕРАТОВ

1. Кадровая политика: понятие и типы.
2. Кадровая политика как социальное явление.
3. Роль кадровой службы в формировании и реализации кадровой политики.
4. Механизм формирования кадровой политики (основные этапы).
5. Критерии эффективности и результативности кадровой политики организации.
6. Взаимосвязь стратегия организации и кадровой политики.
7. Внешние и внутренние факторы, влияющие на формирование кадровой политики организации.
8. Сущность, цели и задачи кадрового планирования.
9. Краткосрочное и долгосрочное кадровое планирование.
10. Принципы разработки и уровни кадровой политики.
11. Планирование и прогнозирование потребности в персонале.
12. Планирование расходов на персонал.
13. Оценка эффективности расходов на персонал.
14. Стратегия управления персоналом организации и методы ее реализации.
15. Кадровый контроллинг.
16. Кадровый резерв: формирование, цели работы, виды резерва.
17. Правовые основы, определяющие особенности реализации кадровой политики.
18. Маркетинг персонала в системе кадрового планирования.
19. Содержание современной российской кадровой политики в сфере государственного управления.
20. Взаимосвязь специфичности трудовых ресурсов и цикличности развития организации.
21. Управление персоналом в условиях кризиса организации.
22. Профессиональное развитие занятого персонала как элемент стратегии управления организацией.
23. Основные этапы разработки Положения о кадровой политики.
24. Оперативный план работы с персоналом.

Приложение № 4

**ВОПРОСЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ  
(ЭКЗАМЕН) ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ОСНОВЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ И  
КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ»**

1. Понятие «кадровая политика».
2. Взаимосвязь кадровой политики и кадровой стратегии
3. Пассивная и реактивная кадровая политика.
4. Превентивную кадровая политика.
5. Характеристика активной кадровой политики. Ее разновидности и принципиальное различие между ними.
6. Отличие открытой и закрытой кадровой политики
7. Условия, при которых закрытый и открытый типы кадровой политики эффективны.
8. Этапы проектирования кадровой политики.
9. Понятие «кадровое мероприятие».
10. Факторы внешней и внутренней среды, влияющие на формирование кадровой политики.
11. Понятие кадровой политики предприятия в широком и узком смысле слова.
12. Общие требования к кадровой политике в современных условиях.
13. Основные типы кадровой политики.
14. Этапы реализации кадровой политики
15. Примеры соответствия положений кадровой политики принципам управления персоналом.
16. Критерии эффективности и результативности кадровой политики организации.
17. Место кадрового планирования в системе управления персоналом.
18. Источники и пути покрытия потребностей в персонале.
19. Организация анализа и планирования трудовых показателей.
20. Сущность и структура показателя «расходы на персонал».
21. Организация нормирования численности персонала.
22. Нормативы для расчета численности рабочих.
23. Категории работников, для которых применяются нормы обслуживания.
24. Оперативный план работы с персоналом.
25. Виды нормативов для расчета численности управленческого персонала

26. Что такое явочная и списочная численность персонала?
27. Правила постановки плановых целей по персоналу для коммерческих и для некоммерческих организаций.
28. Приведите 10 примеров ключевых показателей эффективности деятельности персонала.
29. Роль кадрового направления в системах сбалансированных показателей.
30. Структура затрат на приобретение и дальнейшее использование персонала организации.
31. Кадровый резерв: формирование, цели работы, виды резерва.
32. Планирование расходов на персонал.
33. Оценка эффективности расходов на персонал.
34. Краткосрочное и долгосрочное кадровое планирование.
35. Внешние и внутренние факторы, влияющие на формирование кадровой политики организации.