

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Российский государственный гуманитарный университет»  
(ФГБОУ ВО «РГГУ»)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ  
Кафедра организационного развития

## **КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ**

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Направление: 38.03.03 Управление персоналом

Направленность «Управление персоналом в органах  
государственной и муниципальной власти»

(с дополнительной квалификацией в сфере государственного и муниципального  
управления)

Уровень высшего образования: бакалавриат

Форма обучения: очно-заочная

РПД адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов

Москва 2024

*Кадровая политика и кадровое планирование*  
Рабочая программа дисциплины

Составитель:

*к.г.н., доцент, доцент кафедры организационного развития Ю.В. Шпортко*

Ответственный редактор

*д.э.н., профессор, зав. кафедрой организационного развития Архипова Н.И.*

УТВЕРЖДЕНО

Протокол заседания кафедры  
организационного развития

№ 8 от 25.03.2024

## ОГЛАВЛЕНИЕ

1. Пояснительная записка .....	4
1.1 Цель и задачи дисциплины .....	4
1.2 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций .....	4
1.3. Место дисциплины (модуля) в структуре основной образовательной программы .....	5
2. Структура дисциплины .....	5
3. Содержание дисциплины .....	5
4. Образовательные технологии .....	6
5. Оценка планируемых результатов обучения .....	7
5.1. Система оценивания .....	7
5.2. Критерии выставления оценки по дисциплине .....	7
5.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине .....	9
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины .....	15
6.1. Список источников и литературы .....	15
6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» .....	16
6.3.Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы .....	16
7. Материально-техническое обеспечение дисциплины.....	16
8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья .....	16
9. Методические материалы .....	17
9.1. Планы семинарских занятий .....	17
Приложение 1. Аннотация рабочей программы дисциплины.....	25

## 1. Пояснительная записка

### 1.1 Цель и задачи дисциплины

**Цель дисциплины:** сформировать у студентов теоретические и практические знания, умения и навыки в сфере принятия решений по различным вопросам кадровой политики и кадрового планирования в современных условиях.

**Задачи:**

1. приобретение знаний в области нормативно-правового регулирования кадровой политики организации,
2. понимание закономерностей формирования кадровой политики организации;
3. приобретение знаний в области особенностей регулирования кадровой политики в органах государственной и муниципальной власти;
4. теоретическое и практическое освоение современной методологии формирования, совершенствования и реализации кадровой политики организации;
5. изучить методы количественного и качественного кадрового планирования персонала,
6. изучить подходы к определению численности и профессионального состава персонала в соответствии со стратегическими планами организации.

### 1.2 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций

Компетенция (код и наименование)	Индикаторы компетенций (код и наименование)	Результаты обучения
ОПК-3 Способен разрабатывать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию стратегии управления персоналом, обеспечивать их документационное сопровождение и оценивать организационные и социальные последствия	ОПК-3.2 Способен разрабатывать и реализовывать кадровую политику организации	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- этапы формирования и реализации кадровой политики организации,</li> <li>- особенности регулирования кадровой политики в органах государственной и муниципальной власти</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- разрабатывать кадровую политику организации.</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методами разработки кадровой политики организации.</li> </ul>
ПК-1 Способен организовывать деятельность по обеспечению организации персоналом, в т.ч. в органах государственной и муниципальной власти	ПК-1.1 Осуществляет сбор информации о потребностях организации в персонале	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основы кадрового планирования</li> <li>- методы сбора информации о потребностях организации в персонале</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- уметь рассчитывать численность и профессиональный состав персонала в соответствии с планами организации.</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p>

		- навыками сбора информации сбор информации о потребностях организации в персонале
--	--	--

### 1.3. Место дисциплины (модуля) в структуре основной образовательной программы

Дисциплина «Кадровая политика и кадровое планирование» относится к обязательной части учебного плана.

## 2. Структура дисциплины

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 з.е., 108 академических часов.

### Структура дисциплины для очно-заочной формы обучения

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
4	Лекции	12
4	Семинары/лабораторные работы	12
Всего:		24

Объем дисциплины в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 66 академических часов и подготовка к экзамену 18 академических часов.

## 3. Содержание дисциплины

№	Наименование раздела дисциплины	Содержание
1	Понятие, принципы и факторы, определяющие кадровую политику организации.	Сущность и понятие кадровой политики организации. Цели и задачи кадровой политики организации. Основные направления кадровой политики организации. Основные принципы формирования кадровой политики организации. Направления кадровой политики организации в соответствии с элементами системы управления персоналом. Основные факторы, определяющие кадровую политику организации. Факторы внешней среды, определяющие кадровую политику организации. Факторы внутренней среды, определяющие кадровую политику организации.
2	Классификация, этапы и методические основы формирования кадровой политики организации	Основные виды кадровой политики организации. Классификация в зависимости от уровня осознанности правил и норм, лежащих в основе кадровых мероприятий

		Классификация с учетом ориентация на собственный персонал или на внешний персонал, и степени открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава. Методические основы формирования кадровой политики организации. Основные этапы формирования кадровой политики организации. Разработка кадровой политики организации. Соответствие концепции развития кадровой политики и стратегии организации. Задача формализации кадровой политики в виде свода локальных нормативных актов (ЛНА). Классификация локальных нормативных актов, регламентирующие кадровую политику организации. Особенности регулирования кадровой политики в органах государственной и муниципальной власти.
3	Численность и состав персонала организации.	Численность персонала. Движение персонала. Показатели, учитывающие движение персонала. Понятие текучести и основные виды текучести персонала. Причины ухода персонала. Рекомендации по снижению текучести. Внутренние и внешние факторы, влияющие на эффективность деятельности персонала организации.
4	Рабочее время. Анализ фонда рабочего времени.	Сущность и понятие категории «рабочее время». Нормальная продолжительность рабочего времени. Сокращенная продолжительность рабочего времени. Неполное рабочее время. Структура баланса рабочего времени. Анализ фонда рабочего времени. Кадровое планирование в органах государственной и муниципальной власти.
5	Сущность, понятие, виды и этапы кадрового планирования.	Цели и задачи кадрового планирования. Основные виды кадрового планирования. Количественное и качественное кадровое планирование (включая нормирование труда). Планирование потребности в персонале. Расчет потребности в персонале на производственном предприятии. Определения численности работников кадровых служб в организации. Расчёт численности и профессионального состава персонала в соответствии со стратегическими планами организации.

#### 4. Образовательные технологии

Для проведения учебных занятий по дисциплине используются различные образовательные технологии. Для организации учебного процесса может быть использовано электронное обучение и (или) дистанционные образовательные технологии.

## 5. Оценка планируемых результатов обучения

### 5.1. Система оценивания

Форма контроля	Макс. количество баллов	
	За одну работу	Всего
Текущий контроль:		
Контрольная работа 1 (тема 1-2)	15 баллов	15 баллов
Контрольная работа 2 (тема 3-5)	15 баллов	15 баллов
Контрольная работа 3	15 баллов	15 баллов
Оценка участия в дискуссии на семинаре	3 балла	15 балла
Всего:		60 баллов
Промежуточная аттестация (экзамен)		40 баллов
Итого за семестр (дисциплину)		100 баллов

Полученный совокупный результат конвертируется в традиционную шкалу оценок и в шкалу оценок Европейской системы переноса и накопления кредитов (European Credit Transfer System; далее – ECTS) в соответствии с таблицей:

100-балльная шкала	Традиционная шкала		Шкала ECTS
95 – 100	отлично	зачтено	A
83 – 94			B
68 – 82	хорошо		C
56 – 67	удовлетворительно		D
50 – 55			E
20 – 49	неудовлетворительно	не зачтено	FX
0 – 19			F

### 5.2. Критерии выставления оценки по дисциплине

#### *Текущий контроль*

*При оценивании устного опроса и участия в дискуссии на семинаре учитываются:*

- степень раскрытия содержания материала (0-1 балла);
- изложение материала (грамотность речи, точность использования терминологии и символики, логическая последовательность изложения материала (0-1 балла);
- знание теории изученных вопросов, сформированность и устойчивость используемых при ответе умений и навыков (0-1 балл).

*При оценивании контрольной работы учитывается:*

- задание выполнено не полностью и/или допущены две и более ошибки или три и более неточности – 5-9 баллов;
- задание выполнено полностью, но обоснование содержания и выводов недостаточны, допущена одна ошибка или несколько неточностей – 10-12 баллов;
- работа выполнена полностью, в рассуждениях и обосновании нет пробелов или ошибок,

возможна одна неточность -13-15 баллов.

*Промежуточная аттестация (экзамен)*

При проведении промежуточной аттестации в форме устного собеседования студент должен ответить на 2 вопроса.

При оценивании ответа на вопрос учитывается:

- теоретическое содержание не освоено, знание материала носит фрагментарный характер, наличие грубых ошибок в ответе (1-9 баллов);
- теоретическое содержание освоено частично, но в достаточной мере (10-13 баллов);
- теоретическое содержание освоено почти полностью, с незначительными недостатками (14-16 баллов);
- теоретическое содержание освоено полностью (17-20 баллов).

<b>Баллы/ Шкала ECTS</b>	<b>Оценка по дисциплине</b>	<b>Критерии оценки результатов обучения по дисциплине</b>
100-83/ А,В	«отлично»/ «зачтено (отлично)»/ «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, может продемонстрировать это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся исчерпывающе и логически стройно излагает учебный материал, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с решением задач профессиональной направленности высокого уровня сложности, правильно обосновывает принятые решения.</p> <p>Свободно ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «высокий».</p>
82-68/ С	«хорошо»/ «зачтено (хорошо)»/ «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает теоретический и практический материал, грамотно и по существу излагает его на занятиях и в ходе промежуточной аттестации, не допуская существенных неточностей.</p> <p>Обучающийся правильно применяет теоретические положения при решении практических задач профессиональной направленности разного уровня сложности, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Достаточно хорошо ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «хороший».</p>



Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
67-50/ D,E	«удовлетворительно»/ «зачтено (удовлетворительно)»/ «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает отдельные ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает определённые затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, владеет необходимыми для этого базовыми навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует достаточный уровень знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «достаточный».</p>
49-0/ F,FX	«неудовлетворительно»/ не зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он не знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает грубые ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает серьёзные затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, не владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует фрагментарные знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.</p>

### 5.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

В течение преподавания курса «Кадровая политика и кадровое планирование» используются такие формы текущей аттестации студентов, как выполнение контрольных работ, оценка дискуссии на семинаре. По итогам обучения проводится экзамен.

#### Контрольные работы

##### Контрольная работа тема 1-2 (ОПК-3.2)

##### Примерные вопросы теоретического характера

Кадровая политика Современное содержание понятия «кадровая политика»

Пассивная кадровая политика

Факторы внешней среды, оказывающие влияния на кадровую политику  
 Какие вопросы решаются при разработке политики охраны труда и социальной защиты персонала  
 Принципы реализации кадровой политики  
 Реактивная кадровая политика  
 Факторы внутренней среды, оказывающие влияния на кадровую политику  
 Какие вопросы решаются при разработке политики обеспечения организации кадрами  
 Превентивная кадровая политика  
 Открытая кадровая политика  
 Какие вопросы решаются при разработке политики развития и продвижения персонала  
 Активная кадровая политика  
 Закрытая кадровая политика  
 Какие вопросы решаются при разработке политики вознаграждения персонала  
 Документы, регулирующие кадровую политику в органах государственной и муниципальной власти  
 Особенности кадровой политики в органах государственной и муниципальной власти

### Контрольная работа тема 3-5

#### Примерные вопросы теоретического характера (ПК-1.1)

Расчет потребности в персонале на производственном предприятии  
 Определение штатной численности работников кадровых служб в федеральных органах исполнительной власти  
 Внутренние и внешние факторы, влияющие на эффективность деятельности персонала организации.  
 Определения численности работников кадровых служб с использованием «Укрупненных нормативов времени на работы по комплектованию и учету кадров»  
 Понятие текучести и основные виды текучести персонала  
 Причины ухода персонала из организации.  
 Рекомендации по снижению текучести кадров в организации.  
 Сущность и понятие категории «рабочее время».  
 Структура баланса рабочего времени  
 Нормальная продолжительность рабочего времени  
 Сокращенная продолжительность рабочего времени  
 Неполное рабочее время  
 Анализ фонда рабочего времени в организации  
 Цели и задачи кадрового планирования  
 Основные виды кадрового планирования  
 Количественное и качественное кадровое планирование (включая нормирование труда)  
 Подготовка и переподготовка кадров в рамках кадрового планирования  
 Долгосрочное кадровое планирование  
 Краткосрочное кадровое планирование  
 Методы кадрового планирования  
 Кадровое планирование в органах государственной и муниципальной власти

#### Примеры практических заданий (ПК-1.1)

##### Задание 1 Изменение структуры трудовых ресурсов

Категория персонала	Структура персонала				Изменение удельного веса	
	за 2016 год		2017 г. факт		2017 г. по сравнению с 2016 г.	удельного веса
	чел.	доля, %	чел.	доля, %		

Персонал основной деятельности, всего						
руководители	24		25			
специалисты	15		19			
служащие	7		7			
рабочие	231		227			

Рассчитать показатели, сделать выводы

#### Задание 2 Анализ оборота персонала

Показатели	2016 г	2017 г	Темп роста, %	Темп прироста, %
Среднегодовая численность работников, чел	74	76		
Число принятых, чел	9	11		
Число уволенных, чел	7	10		
из них: по собственному желанию	6	8		
за прогулы	-	1		
Коэффициент оборота по приему				
Коэффициент оборота по выбытию				
Коэффициент текучести кадров				

Рассчитать коэффициенты, сделать выводы

#### Задание 3 Динамика структуры сотрудников по возрастному составу

Возраст	Численность работников (чел.)		Удельный вес (%)		Изменение	
	за 2016 г.	за 2017 г.	за 2016г.	за 2017г.	абсолютное	по уд. весу
До 20 лет	5	3				
От 20 до 34 лет	39	42				
От 35 до 49 лет	50	62				
Старше 50 лет	15	17				
Итого						

Рассчитать показатели, сделать выводы

#### Задание 4

В планируемом году выходных и праздничных 118 дней. Продолжительность основного и дополнительного отпуска в среднем на одного рабочего 30 дней. Неявки по болезни в среднем на одного рабочего составляют 4 дня, прочие неявки 4 дня. Средняя продолжительность рабочего дня 7,9 ч.

Объем производства и трудоёмкость продукции в плановом году:

Изделие	Производственная программа, шт.	Трудоёмкость единицы продукции, ч
---------	---------------------------------	-----------------------------------

1	20000	2,5
2	60000	3,5
3	30000	6,5

Планируемый процент выполнения норм — 120%.

Численность основных рабочих в текущем периоде составила 180 человек, вспомогательных 35 человек, уровень выбытия за последние три года составляет: 11%

Определить номинальный (табельный) и эффективный фонд времени работы работника, численность основных производственных рабочих и производительность труда. Численность вспомогательных рабочих. Дополнительную потребность в рабочих.

### Контрольная работа практического характера (ПК-1.1)

#### Задание 1 Расчет потребности в персонале на производственном предприятии.

**Рассчитать** дополнительную потребность в рабочих основного производства на начало планируемого периода, если известно, что по состоянию на данный момент на предприятии работает 900 человек.

Известно, что функциональная структура кадров имеет соотношение:

административно-управленческий персонал -30%,

производственный персонал – 70%.

В структуре производственного персонала 80% занимают рабочие основного производства.

В планируемом году объем выпуска продукции составит 8700 млн. руб. Норма выработки одного рабочего основного производства составит 73,0 тыс. руб. в день.

В планируемом году ожидается: 96 дней – выходные, 13 дней праздничные, и 28 календарных дней отпуск для каждого работника.

**Определить**, какое соотношение будет иметь в планируемом периоде функциональная структура кадров данного предприятия.

#### Задание 2 Анализ фонда рабочего времени в организации.

Задача. На предприятии в базисном году работало 25 чел, запланировано на отчетный год 28 чел, но фактически в отчетном году работало 27 человек. В базисном году товарной продукции выпущено 38400 млн.руб. План по товарной продукции составил 39500 млн. руб., но фактически в отчетном году выпуск товарной продукции составил 38960 млн.руб. Выполните необходимые расчеты и анализ. Определите оптимальную численность персонала в фактическом периоде. Сформулируйте выводы, рекомендации, и, как минимум, три мероприятия.

#### Использование годового фонда рабочего времени по предприятию «Х»

Показатели	На одного работника		
	Базисный год	Отчетный год	
		план	факт
1	2	3	4
1. Календарное число дней в году	365	365	365
2. Выходные и праздничные дни	113	111	111
3. Невыходы на работу -	34	38	40

всего			
в т.ч.			
а) очередные отпуска	24	28	28
б) по болезни	8	8	11
в) неявки, прогулы	2	2	1
4. Простои целодневные	1	-	2
5. Фонд рабочего времени, чел.-дней			
6. Среднесписочная численность работников, ед.			
7. Объем выпуска продукции, млн. руб.			
8. Среднедневная производительность труда, млн.руб.			

### Задание 3

Состояло работников по списку на начало года	2100 человек
Принято в течение года:	190 человек
Выбыло в течение года:	
в связи с окончанием срока договора найма	70 человек
призывом в армию	5 человека
уходом на пенсию	70 человек
по собственному желанию	110 человек
за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины	12 человек
по соглашению сторон	11 человек
Состояло работников по списку на конец года	? человек

#### Определите:

- 1) коэффициент оборота по приему;
- 2) коэффициент оборота по выбытию;
- 3) коэффициент общего оборота рабочей силы;
- 4) коэффициент текучести;
- 5) коэффициент замещения.

### Задание 4

На предприятии имеется 560 ед. оборудования. Норма обслуживания одного слесаря-ремонтника – 8 ед. за смену. Предприятие работает в две смены, по режиму пятидневной недели. Продолжительность основного и дополнительного отпуска в среднем на одного рабочего 28 дней. Неявки по болезни в среднем на одного рабочего составляют 6 дней, прочие неявки 2 дня. Рассчитать численность слесарей-ремонтников. Численность рабочих в текущем году 76 человек. Коэффициент выбытия за последние три года составляет 10,1%

Определить номинальный (табельный) и эффективный фонд времени работы работника, численность основных производственных рабочих. Дополнительную потребность в рабочих.

### Экзамен

## Вопросы к экзамену

### ОПК-3.2

1. Сущность и понятие кадровой политики организации
2. Цели и задачи кадровой политики организации
3. Основные направления кадровой политики организации
4. Принципы формирования кадровой политики организации
5. Кадровые процессы: сущность и тенденции развития.
6. Факторы внешней среды, определяющие кадровую политику организации
7. Факторы внутренней среды, определяющие кадровую политику организации
8. Методические основы формирования кадровой политики организации
9. Классификация кадровой политики в зависимости от уровня осознанности правил и норм, лежащих в основе кадровых мероприятий
10. Классификация кадровой политики с учетом ориентации на собственный персонал или на внешний персонал, и степени открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава
11. Сущность и понятие документов, регламентирующих кадровую политику организации
12. Структура системы локальных нормативных актов (ЛНА), регламентирующих кадровую политику организации
13. Концепция кадровой политики организации
14. Соответствие концепции развития кадровой политики и стратегии организации
15. Основные этапы формирования кадровой политики организации
16. Документы, регулирующие кадровую политику в органах государственной и муниципальной власти
17. Особенности кадровой политики в органах государственной и муниципальной власти

### ПК-1.1

18. Показатели, учитывающие движение персонала
19. Расчет потребности в персонале на производственном предприятии
20. Определение штатной численности работников кадровых служб в федеральных органах исполнительной власти.
21. Расчёт численности и профессионального состава персонала в соответствии со стратегическими планами организации.
22. Внутренние и внешние факторы, влияющие на эффективность деятельности персонала организации.
23. Понятие текучести и основные виды текучести персонала
24. Причины ухода персонала из организации.
25. Рекомендации по снижению текучести кадров в организации.
26. Сущность и понятие категории «рабочее время».
27. Структура баланса рабочего времени
28. Нормальная продолжительность рабочего времени
29. Сокращенная продолжительность рабочего времени
30. Неполное рабочее время
31. Анализ фонда рабочего времени в организации
32. Цели и задачи кадрового планирования
33. Основные виды кадрового планирования
34. Количественное и качественное кадровое планирование (включая нормирование труда)

35. Подготовка и переподготовка кадров в рамках кадрового планирования
36. Долгосрочное кадровое планирование
37. Краткосрочное кадровое планирование
38. Методы кадрового планирования
39. Особенности кадрового планирования в органах государственной и муниципальной власти

## 6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 6.1. Список источников и литературы

#### Источники

1. Конституция Российской Федерации. Официальное издание. – М.: Юрид. 1. Конституция Российской Федерации : [принята всенародным голосованием 12.12.1993] (с последующими изм. и доп.) // КонсультантПлюс. Версия Проф [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа : <http://www.consultant.ru/>.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ : (с последующими изм. и доп.) // КонсультантПлюс. Версия Проф [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа : <http://www.consultant.ru/>.
3. Закон РФ «О занятости населения в Российской Федерации» от 19.04.1991 N 1032-1 (с последующими изм. и доп.) // КонсультантПлюс. Версия Проф [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа : <http://www.consultant.ru/>.

#### Основная литература

4. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова, А. В. Петропавловская. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 575 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14217-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/519618>
5. Кадровая политика и кадровый аудит организации : учебник для вузов / Л. В. Фотина [и др.] ; под общей редакцией Л. В. Фотиной. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 478 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14732-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/519732>
6. Кадровая политика на государственной службе : учебник для вузов / Л. В. Фотина [и др.] ; под общей редакцией Л. В. Фотиной. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 362 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15359-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/520481>
7. Вечер, Л. С. Государственная кадровая политика и государственная служба / Вечер Л.С. - Мн.:Вышэйшая школа, 2013. - 352 с.: ISBN 978-985-06-2228-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/508901>

#### Дополнительная литература

8. Шапиро, С. А. Кадровая политика и кадровый аудит организации : учебно-методическое пособие / С. А. Шапиро, А. Б. Вешкурова. - Москва : РУТ (МИИТ), 2018. - 94 с. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1896324>
9. Данилина, Е. И. Теория и практика кадровой политики государства и организации (на примере предприятий транспорта) : монография / Е. И. Данилина, Я. И. Маликова, Д.

В. Горелов. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2022. - 110 с. - ISBN 978-5-394-05040-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1996279>

## **6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

Национальная электронная библиотека (НЭБ) [www.rusneb.ru](http://www.rusneb.ru)  
 ELibrary.ru Научная электронная библиотека [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru)  
 Электронная библиотека Grebennikon.ru [www.grebennikon.ru](http://www.grebennikon.ru)

## **6.3. Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы**

Доступ к профессиональным базам данных: <https://liber.rsuh.ru/ru/bases>

Информационные справочные системы:

1. Консультант Плюс
2. Гарант

## **7. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Для обеспечения дисциплины используется материально-техническая база образовательного учреждения: учебные аудитории, оснащённые компьютером и проектором для демонстрации учебных материалов.

Состав программного обеспечения:

1. Windows
2. Microsoft Office
3. Kaspersky Endpoint Security

## **8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья**

В ходе реализации дисциплины используются следующие дополнительные методы обучения, текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в зависимости от их индивидуальных особенностей:

- для слепых и слабовидящих: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением или могут быть заменены устным ответом; обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс; для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство; возможно также использование собственных увеличивающих устройств; письменные задания оформляются увеличенным шрифтом; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

- для глухих и слабослышащих: лекции оформляются в виде электронного документа, либо предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования; письменные задания выполняются на компьютере в письменной форме; экзамен и зачёт проводятся в письменной форме на компьютере; возможно проведение в форме тестирования.



- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

При необходимости предусматривается увеличение времени для подготовки ответа.

Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся устанавливается с учётом их индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения предусматривается использование технических средств, необходимых в связи с индивидуальными особенностями обучающихся. Эти средства могут быть предоставлены университетом, или могут использоваться собственные технические средства.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

Обеспечивается доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

- для слепых и слабовидящих: в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.
- для глухих и слабослышащих: в печатной форме, в форме электронного документа.
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения:

- для слепых и слабовидящих: устройством для сканирования и чтения с камерой SARA CE; дисплеем Брайля PAC Mate 20; принтером Брайля EmBraille ViewPlus;
- для глухих и слабослышащих: автоматизированным рабочим местом для людей с нарушением слуха и слабослышащих; акустический усилитель и колонки;
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: передвижными, регулируемые эргономическими партами СИ-1; компьютерной техникой со специальным программным обеспечением.

## **9. Методические материалы**

### **9.1. Планы семинарских занятий**

**Тема 1: Понятие, принципы и факторы, определяющие кадровую политику организации**

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Сущность и понятие кадровой политики организации
2. Цели и задачи кадровой политики организации
3. Основные направления кадровой политики организации
4. Принципы формирования кадровой политики организации

5. Факторы внешней среды, определяющие кадровую политику организации
6. Факторы внутренней среды, определяющие кадровую политику организации

## **Тема 2: Классификация, этапы и методические основы формирования кадровой политики организации -**

### **Вопросы для обсуждения**

1. Классификация кадровой политики в зависимости от уровня осознанности правил и норм, лежащих в основе кадровых мероприятий
2. Классификация кадровой политики с учетом ориентации на собственный персонал или на внешний персонал, и степени открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава
3. Соответствие концепции развития кадровой политики и стратегии организации
4. Основные этапы формирования кадровой политики организации
5. Документы, регулирующие кадровую политику в органах государственной и муниципальной власти
6. Особенности кадровой политики в органах государственной и муниципальной власти

### **Практическое задание**

**Разработайте кадровую политику гостиницы «ММММ»,** которая состоит из совокупности кадровых политик по разным направлениям, в частности:

- политики обеспечения организации кадрами;
- политики оценки персонала;
- политики развития и продвижения персонала;
- политики вознаграждения персонала;
- политики управления персоналом;
- политики трудовых отношений;
- политики формирования организационной культуры;
- политики коммуникаций с персоналом;
- политики охраны труда и социальной защиты персонала.

О гостинице известно следующие:

Отель открылся в 2010 году. Современная архитектура отеля и великолепный дизайн номеров, рестораны с изысканной кухней, уникальные по размеру и оснащению банкетные и конференц-залы, впечатляющий фитнес-центр и, конечно, профессиональная команда и заботливый персонал - отличительные черты этого великолепного отеля, который вполне способен занять место в ряду высококласных пятизвездочных отелей, но позиционирует себя как четырехзвездочный отель бизнес-класса.

Отель является частью международной сети. ММММ – легендарная компания, за 90 лет выросшая из небольшого бара на 9 посадочных мест со штатом в 3 человека, до настоящего глобального предприятия. В гостиничную сеть компании входят более чем 6100 отелей в разных частях света. Компания основывает свою политику на 5 ключевых ценностях:

- люди превыше всего;
- стремление к совершенству;
- принятие перемен;
- честность в делах;
- служение обществу.

Философия компании звучит, как «Мы заботимся о наших сотрудниках, которые заботятся о наших гостях, и наши гости возвращаются». Овладеть признанием среди туристов и быть номером один в гостиничном секторе являются основными целями ММММ. Компания готова искать новые подходы к обслуживанию гостей и к обучению своих сотрудников.

В отеле 366 номеров и любой из них одинаково идеален для работы и отдыха. Численность персонала 346 человек. В каждом отделе есть менеджер, который следит не только за исполнением работы сотрудников, но и рейтингом отдела, его отчетностью, а также занимается обучением новых сотрудников и принимает участие в собеседовании. Гостиница как живой организм работает 24 часа в сутки и 7 дней в неделю без выходных. В связи с этим существует посменный график работы сотрудников.

Отделы отеля:

Отдел управления номерным фондом – ключевой департамент отеля, состоящий из нескольких подразделов: отдел приема и размещения гостей, телефонный центр обслуживания гостей, служба консьержей, служба доставки багажа, представительская гостиная, оздоровительный центр.

Отдел продаж и маркетинга ответственен за загрузку отеля и продажу номерного фонда, конференц-услуг.

Отдел бронирования.

Финансовый отдел – занимается всеми расчетами с гостями, поставщиками, персоналом и т.д.

Отдел информационных технологий – поддерживает в работоспособном состоянии все компьютерные системы.

Отдел закупок – закупает все необходимое для бесперебойной работы отеля.

Служба гостиничных услуг – все, что относится к уборке и поддержанию порядка в гостевых номерах и общественных зонах отеля.

Инженерная служба – занимается поддержанием технического состояния отеля.

Отдел безопасности обеспечивает безопасность гостей и сотрудников.

Служба персонала занимается всеми вопросами сотрудников Гостиницы от оформления документов до разработки программ обучения и профессионального развития. Поиск и отбор квалифицированных кандидатов является одним из важнейших элементов в практике управления. Ответственность за организацию обучения сотрудников отеля, обеспечение материалом возлагается на подразделение обучения гостиницы, входящее в состав службы персонала. Адаптация, система поощрения сотрудников и проведение тренингов и поддержание корпоративной культуры является залогом успеха в организации.

Коллектив службы персонала считает, что нет плохих сотрудников, есть те, у которых не достаточно мотивации для выполнения высоких требований компании.

Проводятся постоянные тренинги, учитывающие, что коренные интересы и цели гостей имеют различия, и противоречия. Целью тренингов является ознакомление сотрудников с основами профессиональной психологии, навыками общения с гостем, основами сервиса и гостеприимства и многим другим.

Работая в дружном и слаженном коллективе, все сотрудники создают надежную и качественную систему работы гостиницы.

Общая численность персонала «Гостиницы «Монарх-Центр» на последний отчетный период составила 346 человек, из которых:

– Руководители - 23

- Специалисты – 70
- Технические исполнители – 86
- Рабочие – 167

Возрастная структура:

- 18-28 лет -38%,
- 29-39 лет – 29%,
- 40-50 лет – 24%,
- 51-61 лет – 9%.

Образование:

- Высшее 64%,
- Среднее техническое 9%,
- Среднее 26%.

По данным статистики службы персонала Гостиницы причины текучести кадров разные.

В основном они такие:

- Неясные шансы для роста;
- Низкий заработок;
- Слишком много работы (переработки);
- Чрезмерные требования;
- Слишком сильные физические нагрузки;
- Высокий уровень стресса;
- Неустойчивое расписание (работа в выходные и праздничные дни);
- Разочарование в ожиданиях;
- Желание найти свой путь.

**Тема 3: Численность и состав персонала организации.**

**Вопросы для обсуждения**

1. Численность персонала.
2. Движение персонала.
3. Показатели, учитывающие движение персонала.
4. Понятие текучести и основные виды текучести персонала.
5. Причины ухода персонала.
6. Рекомендации по снижению текучести.

#### **Практические задания**

Заполнить таблицы, сделать выводы, пояснить про слеживающиеся тенденции.

Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами

Категория работников	Численность		Изменение	Процент обеспеченности
	план	факт		
Численность персонала (на к.г.)				
В том числе:				
- руководители	4	4		
- специалисты	45	42		
- прочие служащие	10	9		
- основные рабочие	71	69		
- вспомогательные рабочие	40	38		

- внештатные работники	7	7		
------------------------	---	---	--	--

Структура работников,

Категория работников	Численность на конец года		Темп роста	Темп прироста
	N	N+1		
Численность персонала				
В том числе:				
- руководители	9	9		
- специалисты	24	26		
- прочие служащие	7	8		
- основные рабочие	92	95		
- вспомогательные рабочие	87	85		
- внештатные работники	7	7		

специалисты	14	6	6	
-------------	----	---	---	--

Динамика структуры сотрудников по возрастному составу

Возраст	Численность работников (чел.)		Удельный вес (%)		Изменение		Темп роста, (%)
	N г.	N+1 г.	N г.	N+1 г.	абсолютное	по уд. весу	
До 20 лет	2	2					
От 20 до 29 лет	36	38					
От 30 до 44 лет	50	62					
От 45 до 49 лет	15	17					
От 50 до 59 лет	5	7					
После 60 лет	-	-					
Итого							

#### Тема 4: Рабочее время. Анализ фонда рабочего времени - 4 часа

##### Вопросы для обсуждения

1. Сущность и понятие категории «рабочее время».
2. Структура баланса рабочего времени
3. Нормальная продолжительность рабочего времени
4. Сокращенная продолжительность рабочего времени
5. Неполное рабочее время
6. Анализ фонда рабочего времени организации

##### Практические задания

##### Задание 1

В годовом отчете имеются такие данные об использовании рабочего времени за 2018 год (человеко-дней):

отработано - 159520;

количество неявок на работу - 99120,

в том числе за счет очередных отпусков - 12800,  
 отпусков на обучение - 460,  
 отпусков в связи с родами - 700,  
 болезнью -8340,  
 неявок по закону -950,  
 неявок с разрешения администрации -850,  
 прогулов - 80,  
 праздничных и выходных дней -75790;  
 количество отработанных человеко-часов - всего 1256200,  
 в том числе в сверх нормированное время -9610.

Определите:

- календарный, табельный и максимально возможный фонды рабочего времени и их относительные показатели;
- среднюю явочную и среднюю фактическую численность рабочих;
- среднюю фактическую длительность рабочего периода;
- среднюю фактическую длительность рабочего дня.

Сделайте выводы.

### Задание 2

В отчетном году рабочими предприятия отработано 520 000 чел.-дней, что составило 3 484 000 чел.-часов, в т.ч. сверхурочно – 3000 чел.-часов. Неявки на работу составили, чел.-день:

Очередные отпуска	– 40000
Отпуска по учебе	– 500
Отпуска в связи с родами	– 12000
Отпуска по болезни	– 18000
Неявки, разрешенные законом	– 400
Неявки с разрешения администрации	– 6000
Прогулы	– 490

В текущем году число выходных и праздничных дней составило 124 000 чел.-дня. Средняя установленная продолжительность рабочего дня – 7,9 часа. Определить:

1. Календарный, табельный, максимально-возможный фонды времени.
2. Коэффициенты использования календарного, табельного, максимально-возможного фондов времени.
3. Среднесписочное число рабочих.
4. Число рабочих, фактически работавших в 1 полугодии.
5. Коэффициент использования рабочего дня с учетом и без учета сверхурочных часов работы.

Полученные результаты проанализировать и сделать выводы.

## Тема 5: Сущность, понятие, виды и этапы кадрового планирования

### Вопросы для обсуждения

1. Цели и задачи кадрового планирования
2. Планирование потребности в персонале
3. Показатели, учитывающие движение персонала
4. Понятие текучести и основные виды текучести персонала
5. Причины ухода персонала из организации. Рекомендации по снижению текучести.
6. Особенности кадрового планирования в органах государственной и муниципальной власти

### Практические задания

### Задание 1

Имеются следующие данные по организации за год, человек:

Средняя численность работников..... 13210

Принято:

по направлению служб занятости и трудоустройства.....2620

Выбыло:

призыв в армию..... 410

поступление в учебное заведение с отрывом от производства .....220

окончание сроков договора найма.....216

выход на пенсию (по достижении пенсионного возраста, инвалидности).....595

смерть работника .....50

по собственному желанию.....815

прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины.....950

**Определите:**

- 1) коэффициент оборота по приему;
- 2) коэффициент оборота по выбытию;
- 3) коэффициент общего оборота рабочей силы (отношение суммы всех принятых и всех уволенных к средней численности);
- 4) коэффициент текучести;
- 5) коэффициент постоянства;
- 6) коэффициент замещения (отношение принятых к выбывшим).

### Задание 2

Состояло работников по списку на начало года 2000 человек

**Принято в течение года:**

по направлению служб занятости 84 человека

по инициативе производственного объединения 168 человек

из числа окончивших учебные заведения 16 человек

**Выбыло в течение года:**

в связи с окончанием срока договора найма 4 человека

в связи с переходом на учебу с отрывом от производства 2 человека

призывом в армию 3 человека

уходом на пенсию 2 человека

инвалидность 1 человек

по собственному желанию 20 человек

за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины 8 человек

Состояло работников по списку на конец года ? человек

**Определите:**

- 1) коэффициент оборота по приему;
- 2) коэффициент оборота по выбытию;
- 3) коэффициент общего оборота рабочей силы (отношение суммы всех принятых и всех уволенных к средней численности);
- 4) коэффициент текучести;
- 5) коэффициент постоянства;
- 6) коэффициент замещения (отношение принятых к выбывшим).

### Задание 3

На предприятии имеется 1000 ед. оборудования. Норма обслуживания одного слесаря-ремонтника – 100 ед. за смену. Предприятие работает в две смены. Продолжительность основного и дополнительного отпуска в среднем на одного рабочего

31 дней. Неявки по болезни в среднем на одного рабочего составляют 7 дней, прочие неявки 3 дня. Рассчитать численность слесарей-ремонтников.



## АННОТАЦИЯ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ

### Кадровая политика и кадровое планирование

**Цель дисциплины:** сформировать у студентов теоретические и практические знания, умения и навыки в сфере принятия решений по различным вопросам кадровой политики и кадрового планирования в современных условиях.

**Задачи:**

- приобретение знаний в области нормативно-правового регулирования кадровой политики организации,
- понимание закономерностей формирования кадровой политики организации;
- приобретение знаний в области особенностей регулирования кадровой политики в органах государственной и муниципальной власти;
- теоретическое и практическое освоение современной методологии формирования, совершенствования и реализации кадровой политики организации;
- изучить методы количественного и качественного кадрового планирования персонала,
- изучить подходы к определению численности и профессионального состава персонала в соответствии со стратегическими планами организации.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

**Знать:**

- этапы формирования и реализации кадровой политики организации,
- особенности регулирования кадровой политики в органах государственной и муниципальной власти
- основы кадрового планирования,
- методы сбора информации о потребностях организации в персонале,

**Уметь:**

- разрабатывать кадровую политику организации,
- уметь рассчитывать численность и профессиональный состав персонала в соответствии с планами организации,

**Владеть:**

- методами разработки кадровой политики организации,
- навыками сбора информации о потребностях организации в персонале.