

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ЭКОНОМИКИ И СЕРВИСА

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

Рабочая программа дисциплины (модуля)

**КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И КАДРОВЫЙ АУДИТ**

Направление и направленность (профиль)  
38.04.01 Экономика. Экономика и финансы организации

Год набора на ОПОП  
2021

Форма обучения  
очная

Владивосток 2021

Рабочая программа дисциплины (модуля) «Кадровая политика и кадровый аудит» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.01 Экономика (утв. приказом Минобрнауки России от 11.08.2020г. №939) и Порядком организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры (утв. приказом Минобрнауки России от 05.04.2017 г. N301).

Составитель(и):

*Масилова М.Г., кандидат социологических наук, доцент, Кафедра экономики и управления, marina.masilova@vvsu.ru*

Утверждена на заседании кафедры экономики и управления от 31.05.2021 , протокол № 12

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий кафедрой (разработчика)  
Варкулевич Т.В.

|   |                  |
|---|------------------|
| <b>ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН<br/>ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ</b> |                  |
| Сертификат  | 1575458423       |
| Номер транзакции                                  | 000000000073E65A |
| Владелец  | Варкулевич Т.В.  |

## 1 Цель, планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)

Цель данной дисциплины состоит в формировании теоретических знаний и практических умений в сфере разработки кадровой политики и определения наиболее эффективных механизмов ее реализации на различных этапах жизнедеятельности организации; приобретение умений организации и координации взаимодействия при проведении кадрового аудита; развитие на этой основе компетентности в сфере кадрового менеджмента.

Дисциплина «Кадровая политика и кадровый аудит» подробно рассматривает основные компоненты и структуру кадровой политики, ее место в реализации управления персоналом. В курсе раскрываются задачи и направления кадрового аудита, их роль в повышении эффективности работы с человеческими ресурсами.

Задачами освоения дисциплины являются:

-формирование у студентов целостного теоретического представления о кадровой политике на разных уровнях ее реализации и кадровом аудите как особом виде профессиональной деятельности и научного знания;

-освоение понятийного аппарата в области кадровой политики и кадрового аудита;

-выявление взаимосвязи кадровой политики, кадровой стратегии и управления персоналом;

-формирование навыков проведения и использования кадрового аудита как инструмента организационного развития

Планируемыми результатами обучения по дисциплине (модулю), являются знания, умения, навыки. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы, представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Компетенции, формируемые в результате изучения дисциплины (модуля)

| Название ОПОП ВО, сокращенное | Код и формулировка компетенции  | Код и формулировка индикатора достижения компетенции   | Результаты обучения по дисциплине |                         |   |
|-------------------------------|---|--|-----------------------------------|-------------------------|---|
|                               |   |  | Код результата                    | Формулировка результата |   |
| 38.04.01 «Экономика» (М-ЭУ)   | УК-3 : Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели | УК-3.1к : Обладает высокой культурой и системным мышлением, позволяющими в управлении человеческими ресурсами эффективно формировать и руководить работой проектной команды на основе лидерства, распределения ролей, их позиционирования в ходе осуществления проекта | РД2                               | Умение                  | формировать кадровую политику и проводить кадровый аудит                        |
|                               |   |  | РД3                               | Навыки                  | анализа кадровой политики, кадровых процессов, кадрового потенциала организации |

## 2 Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП

Дисциплина «Кадровая политика и кадровый аудит организации» относится к факультативной части, формируемой участниками образовательных отношений учебного плана

## 3. Объем дисциплины (модуля)

Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с обучающимися (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу, приведен в таблице 2.

Таблица 2 – Общая трудоемкость дисциплины

| Название ОПОП ВО   | Форма обучения | Часть УП | Семестр (ОФО) или курс (ЗФО, ОЗФО) | Трудо-емкость (З.Е.) | Объем контактной работы (час) |            |       |      |                | СРС | Форма аттес-тации |     |
|--------------------|----------------|----------|------------------------------------|----------------------|-------------------------------|------------|-------|------|----------------|-----|-------------------|-----|
|                    |                |          |                                    |                      | Всего                         | Аудиторная |       |      | Внеауди-торная |     |                   |     |
|                    |                |          |                                    |                      |                               | лек.       | прак. | лаб. | ПА             |     |                   | КСР |
| 38.04.01 Экономика | ОФО            | М04.Ф    | 1                                  | 2                    | 17                            | 4          | 12    | 0    | 1              | 0   | 55                | 3   |

## 4 Структура и содержание дисциплины (модуля)

### 4.1 Структура дисциплины (модуля) для ОФО

Тематический план, отражающий содержание дисциплины (перечень разделов и тем), структурированное по видам учебных занятий с указанием их объемов в соответствии с учебным планом, приведен в таблице 3.1

Таблица 3.1 – Разделы дисциплины (модуля), виды учебной деятельности и формы текущего контроля для ОФО

| №                       | Название темы   | Код ре-зультата обучения | Кол-во часов, отведенное на |           |          |           | Форма текущего контроля                    |
|-------------------------|---|--------------------------|-----------------------------|-----------|----------|-----------|--|
|                         |   |                          | Лек                         | Практ     | Лаб      | СРС       |  |
| 1                       | Кадровая политика в системе управления персоналом организации | РД1, РД2, РД3            | 2                           | 6         | 0        | 28        | дискуссия, семинар, тестирование           |
| 2                       | Кадровый аудит как инструмент организационного развития       | РД2, РД3                 | 2                           | 6         | 0        | 27        | тестирование, кейс, разноуровневые задания |
| <b>Итого по таблице</b> |   |                          | <b>4</b>                    | <b>12</b> | <b>0</b> | <b>55</b> |  |

### 4.2 Содержание разделов и тем дисциплины (модуля) для ОФО

*Тема 1 Кадровая политика в системе управления персоналом организации.*

Содержание темы: Кадровая политика: содержание понятия, уровни кадровой политики Типы и виды кадровой политики Разработка кадровой политики организации Механизмы реализации государственной кадровой политики Управление персоналом на основе кадровой политики Содержание деятельности по управлению персоналом организации Особенности реализации кадровой политики и управления персоналом на различных этапах жизнедеятельности организации .

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: лекции и практические занятия в интерактивных формах – лекции-презентации,

лекции дискуссии.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: закрепление теоретического материала с использованием рекомендуемой литературы.

### *Тема 2 Кадровый аудит как инструмент организационного развития.*

Содержание темы: Организационно-правовые основы кадрового аудита Понятие кадрового аудита и его значение для реализации кадровой политики Направления и виды кадрового аудита Методология и методы кадрового аудита. Аудит основных направлений работы с персоналом. Аудит деятельности службы управления персоналом. Аудит кадрового делопроизводства. Разработка программы организационного развития по результатам кадрового аудита .

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: лекции и практические занятия в интерактивных формах – лекции-презентации.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: закрепление теоретического материала с использованием рекомендуемой литературы.

## **5 Методические указания для обучающихся по изучению и реализации дисциплины (модуля)**

### **5.1 Методические рекомендации обучающимся по изучению дисциплины и по обеспечению самостоятельной работы**

Для наилучшего усвоения материала магистрант обязательно должен посещать все лекционные и семинарские занятия, что будет способствовать постепенному накоплению знаний, максимальному развитию умений и навыков. Кроме того, магистрант обязан выполнять все виды самостоятельной работы. При подготовке к семинарам магистрант готовит темы и вопросы, в том числе выносимые на самостоятельное изучение, при необходимости составляет конспект, тезисы доклада.

К каждой теме семинара магистрант готовит вопросы, раскрытие которых позволит передать ее содержание. Подготовка к аудиторным занятиям предполагает изучение текстов лекций, а также изданий, входящих в списки основной и дополнительной литературы. Проработку материалов лекций целесообразно осуществлять в течение 2 – 3-х дней после её проведения.

При обучении на заочной форме обучения учебным планом отведено на самостоятельное изучение материала гораздо большее количество часов. Магистрант должен посетить установочные лекции, на которых излагается цель, задачи и содержание курса, выдается задание на практическую работу, приводятся рекомендации и критерии оценивания. В ходе лекционных занятий раскрываются базовые вопросы в рамках каждого модуля дисциплины. Обозначаются ключевые аспекты тем, а также делаются акценты на наиболее сложные и важные положения изучаемого материала. Материалы лекций являются опорной основой для подготовки обучающихся к практическим (семинарским) занятиям и выполнения заданий самостоятельной работы, а также к промежуточной аттестации по дисциплине. Для развития основных знаний умений и навыков лекционный курс состоит из традиционных лекций и лекций-дискуссий.

Основным методом обучения на заочной форме обучения выступает самостоятельная работа, которая выполняется индивидуально в произвольном режиме времени в удобные для обучающегося часы, часто вне аудитории - внеаудиторная самостоятельная работа. Самостоятельная работа рассматривается с одной стороны, как форма или метод обучения и вид учебной деятельности, осуществляемый без непосредственного вмешательства преподавателя, с другой – как средство вовлечения обучающихся в самостоятельную познавательную деятельность, средство формирования у них методов ее организации.

## **5.2 Особенности организации обучения для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов**

При необходимости обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов (по заявлению обучающегося) предоставляется учебная информация в доступных формах с учетом их индивидуальных психофизических особенностей:

- для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; индивидуальные консультации с привлечением тифлосурдопереводчика; индивидуальные задания, консультации и др.

- для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме; в форме электронного документа; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания, консультации и др.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме; в форме электронного документа; индивидуальные задания, консультации и др.

## **6 Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)**

В соответствии с требованиями ФГОС ВО для аттестации обучающихся на соответствие их персональных достижений планируемым результатам обучения по дисциплине (модулю) созданы фонды оценочных средств. Типовые контрольные задания, методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и навыков, а также критерии и показатели, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы, представлены в Приложении 1.

## **7 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)**

### **7.1 Основная литература**

1. Кузьмина Н.М. Кадровая политика корпорации : Монография [Электронный ресурс] : Инфра-М , 2021 - 167 - Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=368254>

2. Под общ. ред. Фотиной Л.В. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И КАДРОВЫЙ АУДИТ ОРГАНИЗАЦИИ. Учебник для вузов [Электронный ресурс] , 2021 - 478 - Режим доступа: <https://urait.ru/book/kadrovaya-politika-i-kadrovyy-audit-organizacii-479808>

### **7.2 Дополнительная литература**

1. Кадровый аудит: электронное учебное пособие / М.Г.Масилова. Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2019

2. Одегов Ю. Г., Павлова В. В., Петропавловская А. В. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ 3-е изд., пер. и доп. Учебник и практикум для вузов [Электронный ресурс] , 2021 - 575 - Режим доступа: <https://urait.ru/book/kadrovaya-politika-i-kadrovoye-planirovanie-477357>

3. Управление кадровой политикой и кадровый аудит в бюджетных организациях [Электронный ресурс] : Сочинский государственный университет , 2019 - Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/147855>

### **7.3 Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая профессиональные базы данных и информационно-справочные системы (при необходимости):**

1. Электронная библиотечная система ZNANIUM.COM - Режим доступа: <https://znanium.com/>
2. Электронно-библиотечная система издательства "Лань" - Режим доступа: <https://e.lanbook.com/>
3. Электронно-библиотечная система издательства "Юрайт" - Режим доступа: <https://urait.ru/>
4. Open Academic Journals Index (ОАИ). Профессиональная база данных - Режим доступа: <http://oaji.net/>
5. Президентская библиотека им. Б.Н.Ельцина (база данных различных профессиональных областей) - Режим доступа: <https://www.prlib.ru/>
6. Информационно-справочная система "Консультант Плюс" - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>

**8 Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля) и перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения**

Основное оборудование:

- Проектор
- Доска аудиторная ДА-8МЦ
- Стол прямоугол. 8 мест
- Экран рулонный

Программное обеспечение:

- Microsoft Windows XP Professional

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ЭКОНОМИКИ И СЕРВИСА

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

Фонд оценочных средств  
для проведения текущего контроля  
и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

**КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И КАДРОВЫЙ АУДИТ**

Направление и направленность (профиль)  
38.04.01 Экономика. Экономика и финансы организации

Год набора на ОПОП  
2021

Форма обучения  
очная

Владивосток 2021



## 1 Перечень формируемых компетенций

| Название ОПОП ВО, сокращенное  | Код и формулировка компетенции  | Код и формулировка индикатора достижения компетенции   |
|--------------------------------|---|--|
| 38.04.01 «Экономика»<br>(М-ЭУ) | УК-3 : Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели | УК-3.1к : Обладает высокой культурой и системным мышлением, позволяющими в управлении человеческими ресурсами эффективно формировать и руководить работой проектной команды на основе лидерства, распределения ролей, их позиционирования в ходе осуществления проекта |

Компетенция считается сформированной на данном этапе в случае, если полученные результаты обучения по дисциплине оценены положительно (диапазон критериев оценивания результатов обучения «зачтено», «удовлетворительно», «хорошо», «отлично»). В случае отсутствия положительной оценки компетенция на данном этапе считается несформированной.

## 2 Показатели оценивания планируемых результатов обучения

**Компетенция УК-3 «Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели»**

Таблица 2.1 – Критерии оценки индикаторов достижения компетенции

| Код и формулировка индикатора достижения компетенции   | Результаты обучения по дисциплине |                |   | Критерии оценивания результатов обучения   |
|--|-----------------------------------|----------------|---|--|
|  | Код результата                    | Тип результата | Результат   |  |
| УК-3.1к : Обладает высокой культурой и системным мышлением, позволяющими в управлении человеческими ресурсами эффективно формировать и руководить работой проектной команды на основе лидерства, распределения ролей, их позиционирования в ходе осуществления проекта | РД2                               | Умение         | формировать кадровую политику и проводить кадровый аудит                        | Демонстрирует умение применять инструменты аудита, составлять программу; формировать кадровую политику |
|  | РД3                               | Навыки         | анализа кадровой политики, кадровых процессов, кадрового потенциала организации | Демонстрирует умение анализа на основе требований законодательства и локальных нормативных актов       |

Таблица заполняется в соответствии с разделом 2 Рабочей программы дисциплины (модуля).

## 3 Перечень оценочных средств

Таблица 3 – Перечень оценочных средств по дисциплине (модулю)

| Контролируемые планируемые результаты обучения | Контролируемые темы дисциплины | Наименование оценочного средства и представление его в ФОС |                          |
|--|--------------------------------|--|--------------------------|
|  |                                | Текущий контроль   | Промежуточная аттестация |
| Очная форма обучения                           |                                |  |                          |

|     |  |  |                                 |      |
|-----|--|--|---------------------------------|------|
| РД1 | Знание : основ кадровой политики и кадрового аудита организации                          | 1.1. Кадровая политика в системе управления персоналом организации | семинар в диалоговом режиме     | Тест |
| РД2 | Умение : формировать кадровую политику и проводить кадровый аудит                        | 1.1. Кадровая политика в системе управления персоналом организации | Кейс-задача                     | Тест |
|     |  | 1.2. Кадровый аудит как инструмент организационного развития       | Кейс-задача                     | Тест |
| РД3 | Навыки : анализа кадровой политики, кадровых процессов, кадрового потенциала организации | 1.1. Кадровая политика в системе управления персоналом организации | Разноуровневые задачи и задания | Тест |
|     |  | 1.2. Кадровый аудит как инструмент организационного развития       | Разноуровневые задачи и задания | Тест |

#### 4 Описание процедуры оценивания

Качество сформированности компетенций на данном этапе оценивается по результатам текущих и промежуточных аттестаций при помощи количественной оценки, выраженной в баллах. Максимальная сумма баллов по дисциплине (модулю) равна 100 баллам.

| д учебной деятельности   | Оценочное средство |                        |             |         |       |
|--------------------------|--------------------|------------------------|-------------|---------|-------|
|                          | Тест №1-2          | Разноуровневые задания | Кейс-задача | семинар | Итого |
| Лекции                   | 10                 |                        |             |         | 10    |
| Практические занятия     |                    | 15                     | 15          | 10      | 40    |
| Самостоятельная работа   |                    | 20                     |             | 10      | 30    |
| Промежуточная аттестация | 20                 |                        |             |         | 20    |
| Итого                    | 30                 | 35                     | 15          | 20      | 100   |

Сумма баллов, набранных студентом по всем видам учебной деятельности в рамках дисциплины, переводится в оценку в соответствии с таблицей.

| Сумма баллов по дисциплине | Оценка по промежуточной аттестации   | Характеристика качества сформированности компетенции   |
|----------------------------|--------------------------------------|--|
| от 91 до 100               | «зачтено» / «отлично»                | Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций, обнаруживает всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, усвоил основную литературу и знаком с дополнительной литературой, рекомендованной программой, умеет свободно выполнять практические задания, предусмотренные программой, свободно оперирует приобретенными знаниями и умениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности. |
| от 76 до 90                | «зачтено» / «хорошо»                 | Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций: основные знания, умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.  |
| от 61 до 75                | «зачтено» / «удовлетворительно»      | Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций: в ходе контрольных мероприятий допускаются значительные ошибки, проявляется отсутствие отдельных знаний, умений, навыков по некоторым дисциплинарным компетенциям, студент испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.  |
| от 41 до 60                | «не зачтено» / «неудовлетворительно» | У студента не сформированы дисциплинарные компетенции, проявляется недостаточность знаний, умений, навыков.  |

|            |                                      |   |
|------------|--------------------------------------|---|
| от 0 до 40 | «не зачтено» / «неудовлетворительно» | Дисциплинарные компетенции не сформированы. Проявляется полное или практически полное отсутствие знаний, умений, навыков. |
|------------|--------------------------------------|---|

## 5 Примерные оценочные средства

### 5.1 семинар в диалоговом режиме

Вопросы для опроса:

1. Дайте определение понятия «кадровая политика организации». Каким образом можно дифференцировать понятия «кадровая политика», «стратегия управления персоналом» и «оперативное управление персоналом»?
2. Можно ли утверждать, что любая организация имеет кадровую политику? Аргументируйте свой ответ.
3. Какие направления кадровой политики вы знаете? Как они реализуются на вашем предприятии?
4. Какие факторы являются определяющими при выборе и реализации кадровой политики?
5. Чем различается активная и пассивная кадровая политика?
6. Назовите существенные черты рациональной и авантюристической кадровой политики. Отметьте их различия и приведите соответствующие примеры.
7. Какие аспекты управления персоналом подлежат согласованию в ходе формирования кадровой политики?
8. Назовите основные этапы формирования кадровой политики.
9. В каких целях проводится мониторинг персонала?
10. Какие формы аудита вам известны?
11. Как проводится аудит кадрового потенциала?
12. Какие виды отчетов по персоналу вам известны? В чем их специфика?
13. Назовите принципы составления аудиторского отчета и охарактеризуйте их.
14. Сравните методы кадрового аудита, укажите особенности их применения

*Краткие методические указания*

К каждой теме семинара магистрант готовит вопросы, раскрытие которых позволит передать ее содержание. Подготовка к аудиторным занятиям предполагает изучение текстов лекций, а также изданий, входящих в списки основной и дополнительной литературы. Проработку материалов лекций целесообразно осуществлять в течение 2 – 3-х дней после её проведения.

*Шкала оценки*

| Оценка | Баллы | Описание   |
|--------|-------|--|
| 5      | 5     | Принимал активное участие, давал обратную связь, анализировал ситуацию |
| 4      | 4     | Принимал активное участие, давал обратную связь                        |
| 3      | 3     | Принимал пассивное участие   |
| 2      | 0-2   | Не принимал участие в дискуссии  |

### 5.2 Пример разноуровневых задач и заданий

Проанализируйте данные о кадровом составе и кадровой ситуации районной больницы. Сделайте вывод о проблемах в кадровом обеспечении деятельности этой медицинской организации и наметьте пути их решения.

Таблица 1 – Динамика численности персонала за период 2019-2021 гг.

| Категории         | 2019 | 2020г | 2021г | Отклонение за период, % |
|-------------------|------|-------|-------|-------------------------|
| Общая численность | 1591 | 1460  | 1355  | -15                     |

|                         |     |     |     |     |
|-------------------------|-----|-----|-----|-----|
| Врачи                   | 190 | 175 | 173 | -9  |
| Средний<br>мед.персонал | 718 | 681 | 636 | -12 |
| Младший<br>мед.персонал | 354 | 296 | 262 | -26 |
| Прочие                  | 329 | 308 | 284 | -14 |

Таблица 2 – Динамика укомплектованности за период 2019-2021 гг.

| Категории                   | Штатные должности (ед.) |      |      | Занятые должности (ед.) |      |      |
|-----------------------------|-------------------------|------|------|-------------------------|------|------|
|                             | 2019                    | 2020 | 2021 | 2019                    | 2020 | 2021 |
| Всего                       | 1825                    | 1727 | 1701 | 1714                    | 1720 | 1597 |
| Врачи                       | 336                     | 337  | 331  | 320                     | 323  | 309  |
| Средний<br>мед.персонал     | 776                     | 752  | 742  | 741                     | 744  | 702  |
| Младший<br>мед.<br>персонал | 357                     | 330  | 325  | 328                     | 330  | 276  |
| Прочие                      | 356                     | 308  | 303  | 325                     | 323  | 310  |

Таблица 3 – Динамика коэффициента совместительства за период 2019-2021 гг.

| Наименование<br>показателей   | Алгоритм<br>показателей<br>расчета   | Показатели |      |      |
|---|--|------------|------|------|
|   |  | 2019       | 2020 | 2021 |
| Коэффициент<br>совместительства<br>врачебных<br>должностей              | Число занятых врачебных<br>должностей /<br>Число физических лиц<br>врачей                                | 1,7        | 1,8  | 1,8  |
| Коэффициент<br>совместительства<br>должностей среднего<br>мед.персонала | Число должностей,<br>занятых средним<br>медперсоналом /<br>Число физических лиц<br>среднего медперсонала | 1          | 1,1  | 1,1  |

Таблица 4 – Характеристика персонала по стажу работы

| Стаж           | Количество сотрудников (%) |
|----------------|----------------------------|
| От 5 до 10 лет | 18%                        |
| 10 – 20 лет    | 31%                        |
| 20 и более лет | 31%                        |
| От 1 до 5 лет  | 14%                        |
| Менее 1 года   | 6%                         |

Таблица 5 – Квалификация имеющих специалистов в процентах от общего количества

| Персонал                | Без<br>категории | 2<br>категория | 1 категория | Высшая<br>категория |
|-------------------------|------------------|----------------|-------------|---------------------|
| Врачи                   | 10%              | 19%            | 13%         | 58%                 |
| Средний<br>мед.персонал | 8%               | 23%            | 25%         | 42%                 |

*Краткие методические указания*

Для выполнения заданий студенту необходимо внимательно изучить описание ситуации и все содержащиеся данные. На основе имеющихся знаний и поисковой активности, ответить на поставленные вопросы. По завершении выполнения заданий следует подготовить доклад

*Шкала оценки*

| Оценка | Баллы | Описание   |
|--------|-------|--|
| 5      | 5     | Задание осмыслено, ключевые мысли визуализированы, решение защищено (устная/наглядная презентация с ответами на вопросы) |
| 4      | 3-4   | Задание выполнено, выявлена суть проблемы, мысли визуализированы. Разработка не защищена.                                |
| 3      | 2     | Задание выполнено не полноценно, не отражена суть проблемы, не все факторы визуализированы.                              |
| 2      | 0-1   | Задание не выполнено   |

### 5.3 Задания для решения кейс-задачи

1) Прочитайте описание деятельности компании и ситуацию, сложившуюся в организации. Какой тип и вид кадровой политики стоит выбрать? Как лучше сочетать бизнес-стратегию и кадровую стратегию в сложившихся условиях? Предложите, как провести реорганизацию с минимальными негативными последствиями, сохранив при этом ценные кадры.

Модный глянецовый журнал был учрежден, создан и «раскручен» западным инвестором, сторонником и знатоком «высокого стиля» в журналистике. Собственник продал компанию российскому бизнесмену. Новый хозяин в восторге от менеджмента, налаженных связей и системы продвижения компании, однако считает журнал несколько консервативным по содержанию, а редакцию – слишком разборчивой в приглашении «звездных» лиц, рекламируемых товаров, тем и пр.

Руководитель отдела рекламы и продаж в целом поддерживает собственника в его стремлении расширить аудиторию и тематику журнала, однако предостерегает от радикальной смены курса, которая может привести к утрате команды – главного редактора и его сторонников.

2) Изучите описание организации и выявите проблемные области в управлении персоналом. Разработайте в качестве рекомендаций организационную и должностную структуру службы персонала, распределите функции между сотрудниками. Определите приоритетные цели, которые служба персонала должна реализовать в краткосрочной и среднесрочной перспективе. Организация ОАО «Летний сад» – торгово-производственное объединение по продаже и ремонту садово-огородной техники и инвентаря. Магазины и ремонтные мастерские работают в 10 городах области. Срок работы на российском рынке – 12 лет. Численность персонала – около 350 человек. За время существования компания достигла хороших финансово-экономических показателей по уровню прибыльности и в настоящее время занимает устойчивое положение в своем сегменте рынка. Компания продолжает расти, планируется открытие собственного производства, сформирована дилерская сеть, планируется расширение каналов сбыта. Директор – харизматичный лидер, решения принимает быстро и, как правило, единолично. Решения обсуждать не привык, считает, что остальным они и так должны быть понятны. Имеет четкое представление о стратегии компании, но не сообщает о ней работникам, поэтому даже ближайшее окружение смутно представляет себе перспективы развития. Директору часто не хватает времени на решение текущих вопросов, что приводит к хаотичному управлению. Специалисты низового звена довольно квалифицированы, но грамотных менеджеров немного, поэтому они часто работают как специалисты, пуская организацию работы подразделений на самотек. Как правило, у них просто не хватает времени, чтобы заниматься собственно управлением, поскольку они постоянно выполняют не свойственные им функции и поручения директора. Границы ответственности руководителей подразделений разделены нечетко, бывает, что одно и то же задание дается сразу двум подразделениям, хотя они решают различные задачи. Многие менеджеры сделали карьеру в компании и работают практически со дня основания. 44 В целом атмосфера в коллективе доброжелательная и творческая. Директор заражает всех своим энтузиазмом. Проповедуется стиль открытых дверей, к руководителю может зайти «поговорить» любой сотрудник. Часто идеи рядовых сотрудников активно поддерживаются и реализуются. Однако нередко внедрение какой-либо идеи тормозится на уровне

руководителей среднего звена, т.к. они не понимают ее смысла. Некоторые зоны напряжения наблюдаются относительно оценки труда и принципов оплаты. В компании практически не бывает премий, только оклады. О величине окладов руководитель договаривается при приеме на работу. Каких-либо систематических пересмотров зарплаты нет. Зарплату могут повысить, если требовать. Текучесть небольшая, но кадры постоянно нужны, т.к. компания растет. Руководители подразделений сами занимаются подбором персонала, поскольку отдел кадров занимается только кадровым учетом. Кроме того, руководитель принимает активное участие в подборе, встречаясь с кандидатами на все должности. В компании не принято оформлять регламентирующие, нормативные и распорядительные документы. Кроме приказов о приеме и увольнении, других распорядительных документов не составляется. Нет Положений о подразделениях, должностных инструкций, Положений о системе мотивации, подбора и др. Все вопросы решаются в рабочем порядке. Сроки (если они ставятся) регулярно нарушаются. Все это снижает эффективность деятельности компании и может привести к недостаточной конкурентоспособности.

#### *Краткие методические указания*

Для выполнения заданий студенту необходимо последовательно проанализировать описание ситуации и все содержащиеся данные, выявить проблему. На основе анализа ответить на поставленные вопросы. По завершении выполнения заданий следует подготовить доклад-презентацию с выводами и аргументами. Максимально за кейс-задачу можно получить 5 баллов.

#### *Шкала оценки*

| Оценка | Баллы | Описание  |
|--------|-------|---|
| 5      | 4-5   | Ситуация проанализирована, выявлена суть проблемы, обоснован наиболее приемлемый и рациональный вариант решения проблемной ситуации, ключевые мысли визуализированы (тезисы, схемы), решение защищено (устная презентация с ответами на вопросы) + сдано письменно. |
| 4      | 3     | Ситуация проанализирована, выявлена суть проблемы. Решение не защищено. Сдано письменно   |
| 3      | 1-2   | Даны только ответы на поставленные вопросы. Решение не защищено. Сдано письменно  |
| 2      | 0     | Задание не выполнено  |

### **5.4 Примеры тестовых заданий**

Вставьте пропущенное слово

1. \_\_\_\_\_ – система принципов и норм, установок, определяющих основные направления, формы и методы работы с кадрами (персоналом). *Кадровая политика*

2. Этапы разработки кадровой политики:

*Мониторинг кадровой ситуации и анализ кадрового потенциала*

*Нормирование*

*Программирование*

*Реализация кадровых программ*

3. Основные типы кадровой политики:

Превентивная

Закрытая

Пассивная

Реактивная

*Открытая*

*Активная*

4. Основные виды кадровой политики:

*Превентивная*

*Открытая*

*Реактивная*

*Пассивная*

Закрытая

Активная

5. Объектом аудита персонала является:

экономическая служба предприятия

служба управления персоналом

\*трудовой коллектив (персонал) организации

менеджмент предприятия

эффективность системы управления персоналом

6. Основными задачами аудита персонала являются:

\*выявление проблем в области управления персоналом

оптимизация затрат на управление персоналом

расчет необходимой численности персонала

подбор и отбор персонала

\*установление соответствия кадровой политики требованиям законодательства

*Краткие методические указания*

Тестовые задания состоят из вопроса и нескольких вариантов ответа, а также пропущенного слова. Решение представляет собой указание номера вопроса и цифру (цифры), которой обозначен правильный, по мнению студента, вариант ответа. Второй вариант - необходимо указать какое слово/слова пропущены

*Шкала оценки*

| Оценка | Баллы | Описание  |
|--------|-------|---|
| 5      | 9–10  | Задание выполнено полностью и абсолютно правильно – 100%  |
| 4      | 6–8   | Задание выполнено полностью, но содержит некоторые неточности и несущественные ошибки и, исправления. Количество неверных ответов не более 20-30% |
| 3      | 4–5   | Задание выполнено с существенными ошибками, которые составляют 31-50%   |
| 2      | 1–3   | Задание выполнено с существенными ошибками, которые составляют более 50 %   |