

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Артеменков Михаил Николаевич
Должность: Ректор
Дата подписания: 07.10.2026 21:30:50
Уникальный программный ключ:
a63b74166e8f4fc17bd1e0462725f79e393bdfd9

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Смоленский государственный университет»

Кафедра менеджмента

«Утверждаю»

Проректор по учебно-
методической работе
Ю.А. Устименко
«27» июня 2023 г.

**Рабочая программа дисциплины
Б1.В.04.ДВ.02.01 Кадровая безопасность**

Специальность: 38.05.01 Экономическая безопасность
Специализация: Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности
Форма обучения: заочная
Курс – 3
Семестр – 5
Всего зачетных единиц – 3, часов – 108

Форма отчетности: зачёт – 5 семестр

Программу разработал:
к.п.н., доцент Н.Н. Розанова

Одобрена на заседании кафедры менеджмента
«20» июня 2023 г., протокол № 14

Заведующая кафедрой менеджмента
Беляева Е.А. _____

1. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина «Кадровая безопасность» (Б1.В.04.ДВ.02.01) входит в блок Дисциплины (модули) по выбору 5 (ДВ.5), относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, по специальности 38.05.01 Экономическая безопасность.

Изучается студентами 3 курса в 5 семестре. Опирается на знания, полученные при изучении дисциплин: «Введение в специальность», «Профессиональная этика и служебный этикет», «Экономика организации (предприятия)», «Управление конфликтами», «Правовое обеспечение экономической безопасности», «Организация и управление бизнесом» и др.

Полученные студентами знания способствуют углублению компетенций, получаемых при изучении других профессиональных курсов, а также успешному прохождению практик, выполнению и защите выпускной квалификационной работы.

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине

Компетенция	Индикаторы достижения
УК-3 – Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	Знать: правила командной работы; необходимые условия для эффективной командной работы. Уметь: планировать командную работу, распределять поручения и делегировать полномочия членам команды; организовывать обсуждение разных идей и мнений; предвидеть результаты (последствия) как личных, так и коллективных действий; организовать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели. Владеть: навыками осуществления деятельности по организации и руководству работой команды для достижения поставленной цели
ПК-3 – Способен разрабатывать отдельные функциональные направления управления рисками, проводить мониторинг деятельности, осуществлять контроль экономической деятельности и анализировать его результаты на различных уровнях, выявлять причины и последствия отклонений, нарушений и недостатков, готовить предложения, направленные на их устранение	Знать: методику разработки отдельных функциональных направлений управления рисками с целью выявления причин и последствий отклонений, нарушений и недостатков экономической деятельности хозяйствующих субъектов для целей укрепления экономической безопасности. Уметь: разрабатывать отдельные функциональные направления управления рисками, проводить мониторинг деятельности, осуществлять контроль экономической деятельности и анализировать его результаты на различных уровнях, выявлять причины и последствия отклонений, нарушений и недостатков, готовить предложения, направленные на их устранение. Владеть: навыками организации и проведения мониторинга деятельности, осуществления контроля экономической деятельности и анализа его результаты на различных уровнях
ПК-5 – Способен осуществлять консультирование по вопросам выявления потенциальных и реальных рисков, вызовов и угроз экономической безопасности.	Знать: вопросы выявления потенциальных и реальных рисков, вызовов и угроз экономической безопасности. Уметь: осуществлять консультирование по вопросам выявления потенциальных и реальных рисков, вызовов и угроз экономической безопасности; анализировать значимую информацию и на ее основе осуществлять. Владеть: навыками осуществления консультирования по вопросам выявления потенциальных и реальных рисков, вызовов и угроз экономической безопасности

3. Содержание дисциплины

Тема 1. Кадровая безопасность в системе экономической безопасности организации

Роль кадровой безопасности в системе экономической безопасности организации власти.

Понятие кадровой безопасности. Задачи обеспечения кадровой безопасности в системе управления персоналом.

Составляющие и параметры оценки надежности персонала: психофизиологическая надежность, профессиональная надежность, личностная надежность.

Управление кадровой безопасностью в организации. Кадровая безопасность с позиции безопасного функционирования персонала и с позиции безопасности организации от негативного воздействия сотрудников.

Два основных направления в области кадровой безопасности, связанных с функционированием персонала организации: охрана и улучшение условий труда сотрудников; повышение лояльности персонала к своей организации (переход от «вынужденной лояльности» к «соответствующей требованиям будущего добровольной лояльности»).

Специфика кадровой безопасности. Воздействие двух групп факторов: объективных и субъективных. Технологии противодействия угрозам кадровой безопасности в функциях управления персоналом.

Наиболее опасные для кадровой безопасности ориентации при реализации функций управления персоналом.

Проблемы, возникающие при оценке кадровой безопасности: предприятие не использует специализированных методик оценки кадровой безопасности, а в отдельности оценивает лишь показатели эффективности деятельности трудовых ресурсов; отсутствие единого подхода к оценке обуславливают сложность построения модели экономической безопасности; на предприятии уделяется внимание только финансовым рискам и др.

Тема 2. Кадровая безопасность в системе управления персоналом

Понятие «управления персоналом». Цели, задачи, функции управления персоналом в организации. Формула эффективности управления персоналом. Эволюция подходов к управлению персоналом. Современные тенденции развития управления человеческими ресурсами.

Роль и место кадровой службы в системе экономической безопасности организации. Цели, задачи, основные функции кадровой службы в современных условиях. Типовые подразделения кадровой службы организации. Кадровая служба организаций малого, среднего и крупного бизнеса. Приоритетные направления деятельности современных кадровых служб.

Стратегия кадровой безопасности в системе стратегического управления персоналом. Кадровая стратегия и ее взаимосвязь со стратегией организации. Типы кадровых стратегий. Соотнесение жизненных циклов развития организации и кадровых стратегий. Современные HR-стратегии.

Разработка кадровой политики с учетом требований кадровой безопасности. Цель, задачи и принципы кадровой политики. Виды кадровой политики (по характеру реализации, по степени открытости). Этапы формирования кадровой политики. Основные направления кадровой политики. Особенности реализации кадровых функций, связанных с обеспечением безопасности организации. Положение о кадровой политике организации.

Тема 3. Основы кадрового планирования. Оптимизация численности персонала

Понятие и цели кадрового планирования. Уровни кадрового планирования: стратегическое, тактическое, оперативное. Требования к кадровому планированию. Основные направления кадрового планирования в соответствии с кадровыми функциями организации.

Оптимизация численности персонала как важнейшее направление обеспечения кадровой безопасности, сокращающее неэффективные затраты на персонал. Общие подходы к определению численности персонала. Организация труда как фактор оптимизации численности персонала. Нормирование труда и его значение для оптимизации численности персонала.

Этапы процесса кадрового планирования. Методы кадрового планирования. Структура типового кадрового плана.

Содержание оперативного плана работы с персоналом: планирование потребности в персонале, планирование привлечения персонала, планирование трудовой адаптации, планирование высвобождения и сокращения персонала, планирование использования персонала, планирование обучения, планирование деловой карьеры, планирование расходов на персонал.

Тема 4. Управление кадровыми рисками

Понятие и виды рисков в системе управления персоналом. Кадровые риски по видам возможных потерь или приобретений, по возможности диверсификации; по периоду действия, по степени предсказуемости; по степени допустимости.

Основные виды рисков, которые влияют на кадровую безопасность предприятия: риск потери квалифицированных сотрудников в связи с текучестью кадров; риск найма на работу деструктивного менеджера; неблагоприятный психологический климат в коллективе и др.

Методика управления кадровыми рисками в системе управления персоналом: факторы кадровых рисков; показатели кадровых рисков; ожидаемые потери или выгоды; методы управления кадровыми рисками; бюджеты управления; источники финансирования; сроки реализации; ответственные.

Этапы реализации методики управления кадровыми рисками. Этап 1-й – Подготовительный. Постановка целей управления кадровыми рисками. Формирование группы управления кадровыми рисками. Этап 2-й – Аналитический. Качественный анализ кадровых рисков. Мониторинг внешних и внутренних факторов, влияющих на кадровые риски организации. Идентификация кадровых рисков. Количественный анализ кадровых рисков. Формализация кадровых рисков. Построение профиля кадровых рисков организации. Принятие решения, является ли риск приемлемым. Этап 3-й – плановый. Разработка плана мероприятий по управлению кадровыми рисками. Разработка бюджета управления кадровыми рисками. Определение источников финансирования управления кадровыми рисками. Документационное обеспечение управления кадровыми рисками. Этап 4-й – организационный. Осуществляется реализация плана мероприятий по управлению кадровыми рисками организации. Этап 5-й – контрольный. Оценка эффективности управления кадровыми рисками. Оперативный контроль над кадровыми рисками организации. Пересмотр и обновление системы оценки кадрового риска.

Тема 5. Обеспечение кадровой безопасности в процессе найма персонала

Разница понятий: найм, набор, отбор персонала. Этапы набора персонала. Разработка требований к персоналу. Определение стратегии и источников привлечения персонала. Альтернативы найму. Внутренние и внешние источники набора: критерии выбора, преимущества и недостатки.

Понятие и принципы отбора персонала. Критерии отбора кандидатов на вакантные места. Субъекты кадрового отбора. Этапы и методы отбора персонала в организацию. Предварительная мини-беседа. Анализ документов, содержащих первичную информацию о кандидате (анкета, резюме, рекомендации). Собеседование: виды, структура, многоэтапное собеседование. Профессиональные испытания (тестирование, кейсы, деловые игры и пр.), нестандартные методы оценки. Ассессмент как прогрессивный метод оценки персонала. Медицинский осмотр. Полиграф. Эффективность методов отбора, обеспечивающих кадровую безопасность организации.

Оценка претендентов: сравнительная характеристика методов оценки кандидатов, форма оценки (оценочные листы). Окончательный выбор кандидата. Принятие решения по итогам отбора. Прием на работу и оформление трудового договора.

Особенности и содержание деятельности службы безопасности организации в области кадрового найма.

Тема 6. Дисциплина и охрана труда в организации

Дисциплина труда как обязательное для всех работников подчинение правилам поведения, определенным в соответствии с трудовым законодательством, коллективным договором и иными локальными нормативными актами в организации.

Регулирование дисциплины труда в организации. Правила внутреннего трудового распорядка. Основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора в части обеспечения дисциплины и охраны труда.

Поощрения за труд, порядок применения и снятие дисциплинарных взысканий. Привлечение к дисциплинарной ответственности руководителя организации, его заместителей по требованию представительного органа работников.

Обеспечение благоприятных и безопасных условий труда. Охрана труда как система сохранения жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности, включающей в себя правовые, социально-экономические, организационно-технические, санитарно-гигиенические, лечебно-профилактические, реабилитационные и иные мероприятия.

Государственные нормативные требования охраны труда. Обязанности работодателя по обеспечению безопасных условий и охраны труда. Обязанности работника в области охраны труда. Правила и инструкции по охране труда, их виды, порядок утверждения. Специальные правила охраны труда на тяжелых, вредных и опасных работах, а также для женщин, несовершеннолетних, лиц с пониженной трудоспособностью.

Регулирование охраны труда в организации: службы охраны труда в организации, комитеты (комиссии) по охране труда. Экономическое обоснование мероприятий по охране труда, включаемых в коллективный договор.

Расследование и учет несчастных случаев на производстве.

Органы государственного надзора и контроля за соблюдением трудового законодательства. Федеральная инспекция труда. Порядок инспектирования работодателей. Государственный санитарно-эпидемиологический надзор.

Тема 7. Деловая оценка персонала

Деловая оценка персонала как направление обеспечения кадровой безопасности организации по «отсеиванию» неэффективных и нелояльных сотрудников, создающих кадровые угрозы.

Понятие, цели и задачи деловой оценки персонала. Сущность деловой оценки как инструмента развития персонала. Место деловой оценки в системе кадровой безопасности. Субъекты деловой оценки, методика 360 градусов.

Этапы деловой оценки персонала. Определение целей, категорий персонала, критериев и методов оценки, регламента оценочной процедуры, информирование сотрудников, проведение оценки, итоги оценки и анализ ее результатов (группы риска и группы роста), принятие кадровых решений по результатам оценки.

Требования (условия эффективности) к системе деловой оценки персонала, типовые ошибки в оценке персонала. Организация и проведение аттестации персонала.

Тема 8. Система мотивации и стимулирования персонала в системе кадровой безопасности организации

Мотивация и стимулирование персонала как основное направление обеспечения высокой производительности труда и нейтрализации кадровых рисков.

Понятие мотивации трудового поведения персонала. Мотивы поведения человека на рабочем месте. Разница понятий: мотив и стимул. Механизм мотивации. Классы и типы трудовой мотивации человека: избегательная (люмпенизированный тип) и достижительная (инструментальный, профессиональный, патриотический, хозяйский типы).

Стимулирование труда персонала: понятие, принципы эффективного стимулирования. Формы и виды стимулирования: материальное денежное и неденежное стимулирование (заработная плата, премии, социальный пакет); моральное; организационное (улучшение качества трудовой жизни, профессиональное развитие, участие в управлении).

Разработка системы стимулирования персонала организации. Построение мотивационных профилей организации и сотрудника.

Тема 9. Формирование благоприятного социально-психологического климата. Обеспечение лояльности персонала

Организационная культура и ее роль в обеспечении кадровой безопасности, формировании лояльного персонала. Типология организационной культуры. Механизм формирования организационной культуры. Создание безопасного информационного пространства организации/органа власти. Этические документы. Этический (корпоративный) кодекс.

Управление трудовыми конфликтами и стрессами. Понятие конфликта. Структура конфликта. Классификация конфликтов. Причины конфликтов: конструктивные и деструктивные конфликты. Фазы и этапы развития конфликта. Стили поведения в конфликте. Виды деятельности по управлению конфликтами: профилактика и предупреждение, стимулирование, регулирование и разрешение.

Стресс на работе: понятие и причины возникновения. Профилактика стрессовых ситуаций.

Индивидуальные и коллективные трудовые споры: понятие, порядок рассмотрения и разрешения.

Особенности управления конфликтами в системе государственной и муниципальной службы. Разрешение служебных споров.

Нравственные основы государственной службы. Общие принципы служебного поведения гражданских служащих. Принцип служения государству и обществу. Этический кодекс поведения государственного служащего.

Тема 10. Безопасное увольнение персонала организации

Высвобождение и увольнение персонала: сущность понятий. Причины и методы увольнений. Профилактика нежелательных увольнений и переманивания сотрудников. Имиджевые и репутационные аспекты воздействия на увольняющегося сотрудника. Осуществление комплаенс-контроля за сотрудниками компании. Применение его результатов для воздействия на сотрудника.

Общие основания прекращения трудового договора в соответствии с Трудовым кодексом РФ. Основания увольнения по инициативе работодателя. Выплата выходных пособий. Расторжение трудового договора по инициативе работника (по собственному желанию). Моббинг и буллинг персонала.

Проведение внутренних проверок и расследований в случае привлечения сотрудника к дисциплинарной ответственности в виде увольнения. Особенности проведения расследований по фактам разглашения конфиденциальной информации, появления на работе в состоянии опьянения, прогула и иных действий, попадающих под понятие грубое нарушение. Использование полиграфа при проведении внутренних проверок и расследований. Документальное оформление результатов внутренних проверок (расследований). Возможность использования результатов в качестве доказательства вины сотрудника. Взаимоотношение с правоохранительными и иными государственными органами по привлечению сотрудника к административной или уголовной ответственности.

Комплексная программа кадровых мероприятий по высвобождению персонала при увольнении по инициативе сотрудника, по инициативе работодателя, при выходе на пенсию.

Особенности увольнения категорий сотрудников, которые могут представлять особую опасность при увольнении (топы, ИТ-специалисты, бухгалтера, лица, имеющие доступ к коммерческой тайне и т.д.). Увольнение как компромисс между работником и работодателем.

4. Тематический план

№ п/п	Разделы и темы	Всего часов	Формы занятий		
			лекции	практические занятия	самост. работа
1	Тема 1. Кадровая безопасность в системе экономической безопасности организации	11,5	0,5	1	10
2	Тема 2. Кадровая безопасность в системе управления персоналом	10,5	0,5	–	10
3	Тема 3. Основы кадрового планирования. Оптимизация численности персонала	11	–	1	10
4	Тема 4. Управление кадровыми рисками	11,5	0,5	1	10
5	Тема 5. Обеспечение кадровой безопасности в процессе найма персонала	11,5	0,5	1	10
6	Тема 6. Дисциплина и охрана труда в организации	8	–	–	8
7	Тема 7. Деловая оценка персонала	11	1	–	10
8	Тема 8. Система мотивации и стимулирования персонала	12	1	1	10
9	Тема 9. Формирование благоприятного социально-психологического климата. Обеспечение лояльности персонала.	8	–	–	8
10	Тема 10. Безопасное увольнение персонала.	9	–	1	8
	Подготовка к зачету	4			4
	ИТОГО	108	4	6	98

5. Виды образовательной деятельности

Занятия лекционного типа

Лекция 1. Кадровая безопасность в системе экономической безопасности организации (0,5 часа)

План

1. Роль кадровой безопасности в системе экономической безопасности организации.
2. Понятие кадровой безопасности. Задачи обеспечения кадровой безопасности в системе управления персоналом.
3. Специфика кадровой безопасности. Воздействие двух групп факторов: объективных и субъективных.
4. Технологии противодействия угрозам кадровой безопасности в функциях управления персоналом.
5. Проблемы, возникающие при оценке кадровой безопасности.

Лекция 2. Кадровая безопасность в системе управления персоналом (0,5 часа)

План

1. Цели, задачи, функции управления персоналом в организации. Формула эффективности управления персоналом.
2. Роль и место кадровой службы в системе экономической безопасности организации.
3. Стратегия кадровой безопасности в системе стратегического управления персоналом.
4. Разработка кадровой политики с учетом требований кадровой безопасности.

Лекция 3. Управление кадровыми рисками (0,5 часа)

План

1. Понятие и виды рисков в системе управления персоналом.
2. Классификация кадровых рисков.
3. Методика управления кадровыми рисками в системе управления персоналом.
4. Этапы реализации методики управления кадровыми рисками.

Лекция 4. Обеспечение кадровой безопасности в процессе найма персонала (0,5 часа)

План

1. Разница понятий: найм, набор, отбор персонала. Этапы набора персонала.
2. Разработка требований к персоналу.
3. Понятие и принципы отбора персонала. Критерии отбора кандидатов на вакантные места.
4. Этапы и методы отбора персонала в организацию.
5. Особенности и содержание деятельности службы безопасности организации в области кадрового найма.

Лекция 5. Деловая оценка персонала (1 час)

План

1. Понятие, цели и задачи деловой оценки персонала в системе кадровой безопасности.
2. Этапы деловой оценки персонала.
3. Требования (условия эффективности) к системе деловой оценки персонала, типовые ошибки в оценке персонала.
4. Организация и проведение аттестации персонала.

Лекция 6. Система мотивации и стимулирования персонала (1 час)

План

1. Мотивация и стимулирование персонала как основное направление обеспечения высокой производительности труда и нейтрализации кадровых рисков.
2. Механизм мотивации. Классы и типы трудовой мотивации человека.
3. Стимулирование труда персонала: понятие, принципы эффективного стимулирования.
4. Формы и виды стимулирования.
5. Разработка системы стимулирования персонала организации.
6. Построение мотивационных профилей организации и сотрудника.

Занятия семинарского типа (практические занятия)

Практическое занятие 1. Кадровая безопасность в системе экономической безопасности организации (1 час)

Вопросы для обсуждения:

1. Роль кадровой безопасности в системе экономической безопасности организации.
2. Понятие кадровой безопасности. Задачи обеспечения кадровой безопасности в системе управления персоналом.
3. Составляющие и параметры оценки надежности персонала: психофизиологическая надежность, профессиональная надежность, личностная надежность.

4. Управление кадровой безопасностью в организации.
Кадровая безопасность с позиции безопасного функционирования персонала и с позиции безопасности организации от негативного воздействия сотрудников.
5. Два основных направления в области кадровой безопасности, связанных с функционированием персонала организации.
6. Специфика кадровой безопасности. Воздействие двух групп факторов: объективных и субъективных.
7. Технологии противодействия угрозам кадровой безопасности в функциях управления персоналом.
8. Наиболее опасные для кадровой безопасности ориентации при реализации функций управления персоналом.
9. Проблемы, возникающие при оценке кадровой безопасности.

Задания:

Задание 1. Приведите примеры роли кадровой безопасности в системе экономической безопасности организации. *Дайте устный ответ.*

Задание 2 (аналитическое). Раскройте содержание объективных и субъективных факторов кадровой безопасности: асоциальные ориентиры владельцев конкретной организации и руководителей: игнорировании принципа социальной ответственности (персонал как рабочая сила, минимизация расходов на персонал); неэффективность системы управления персоналом организации (отсутствие кадровой стратегии, технологий управления персоналом); недостаточная профессиональная подготовка руководителей структурных подразделений организации. Укажите угрозы кадровой безопасности как результат влияния данных факторов.

Задание 3. Приведите примеры влияния объективных и субъективных факторов на кадровую безопасность организации. *Дайте устный ответ.*

Задание 4 (аналитическое). Проиллюстрируйте примерами наиболее опасные для кадровой безопасности ориентации при реализации функций управления персоналом:

- ориентация на замещение вакантных рабочих мест уже профессионально состоявшимися специалистами, пришедшими из других организаций;
- ориентация на использование в процессе отбора кандидатов на трудоустройство методик, подтверждающих наличие у претендента преимущественно профессиональных компетенций;
- ориентация на использование процедур сокращения персонала, обеспечивающих экономические интересы исключительно нанимателя;
- ориентация на централизованное поощрение отношений жесткой конкуренции между сотрудниками; на использование постоянных должностных окладов, не зависящих от текущих результатов труда сотрудника, как основной формы экономической мотивации;
- ориентация на замещение руководящих должностей на основании критерия наивысшего профессионализма.

Задание 5 (аналитическое). Предложите потенциальные кадровые угрозы, возникающие при проблемах в оценке кадровой безопасности: предприятие не использует специализированных методик оценки кадровой безопасности, а в отдельности оценивает лишь показатели эффективности деятельности трудовых ресурсов (производительность труда, эффективность систем оплаты труда, обеспеченность трудовыми ресурсами и т.п.); оценка экономической безопасности осуществляется только через финансовую составляющую, не затрагивая экологическую, правовую и др. составляющие безопасности; отсутствие единого подхода к оценке обуславливают сложность построения модели экономической безопасности; на предприятии уделяется внимание только финансовым рискам. Дополните указанные проблемы.

Практическое занятие 2. Основы кадрового планирования. Оптимизация численности персонала (1 час)

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие и цели кадрового планирования.
2. Уровни кадрового планирования: стратегическое, тактическое, оперативное. Требования к кадровому планированию.
3. Основные направления кадрового планирования в соответствии с кадровыми функциями организации.
4. Оптимизация численности персонала как важнейшее направление обеспечения кадровой безопасности, сокращающее неэффективные затраты на персонал.
5. Общие подходы к определению численности персонала.
6. Организация труда как фактор оптимизации численности персонала.
7. Нормирование труда и его значение для оптимизации численности персонала.
8. Этапы процесса кадрового планирования.
9. Методы кадрового планирования.
10. Структура типового кадрового плана.
11. Содержание оперативного плана работы с персоналом: планирование потребности в персонале, планирование привлечения персонала, планирование трудовой адаптации, планирование высвобождения и сокращения персонала, планирование использования персонала, планирование обучения, планирование деловой карьеры, планирование расходов на персонал.

Задания:

Деловая игра (задание к зачету). «Моделирование системы кадровой безопасности в управлении персоналом организации»

Описание деловой игры

Основной задачей деловой игры является углубление знаний и формирование практических навыков студентов по созданию основ системы кадровой безопасности в управлении персоналом организации (органа власти).

Рабочие группы (3–5 человек) – формируются по желанию студентов, в каждой группе выбирается ее руководитель. На протяжении изучения всего курса продолжается работа в группах при разработке кадровых технологий в системе кадровой безопасности организации.

Результаты самостоятельной работы по выполнению заданий деловой игры рассматриваются на семинарских занятиях.

Задание 1. Моделирование организации

Каждая рабочая группа самостоятельно определяет специфику деятельности и организационно-правовую форму моделируемой организации. Это может быть:

- ✓ (не)коммерческая организация
- ✓ орган государственного или муниципального управления.

Организация должна быть достаточно большой, чтобы была возможность создания разветвленной кадровой службы (состоящей из нескольких структурных единиц) и службы безопасности.

Необходимо дать общую характеристику организации и ее деятельности с обязательным изложением следующих аспектов:

- ✓ название, логотип и слоган;
- ✓ организационно-правовая форма;
- ✓ сфера деятельности, наименование продукции/услуг;
- ✓ миссия и видение (стратегия) организации;

- ✓ стадия развития организации, время существования;
- ✓ территориальный охват, наличие филиалов;
- ✓ общая численность персонала;
- ✓ организационная структура (для филиальной структуры – материнской организации), с обязательным наличием двух подразделений – кадровой службы и службы безопасности. Название «кадровая служба» является условным, определяется по выбору студентов (кадровый департамент, HR-департамент, кадровое управление, служба по управлению персоналом и т.п.);
- ✓ SWOT-анализ.

Задание 2. Моделирование кадровой службы и службы безопасности

1. Смоделировать разветвленную структуру кадровой службы (отделы, бюро, сектора, группы и т.п.) с указанием основных функций её подразделений. Обязательно предусмотреть наличие всех основных кадровых функций.

2. Смоделировать структуру службы безопасности с указанием основных функций её подразделений.

3. Определить, по каким вопросам осуществляется взаимодействие между кадровой службой и службой безопасности (в части вопросов кадровой безопасности).

4. Разработать штатное расписание кадровой службы и службы безопасности.

5. Распределить между членами рабочей группы основные должности кадровой службы и службы безопасности (в части должностей, наиболее важных для обеспечения кадровой безопасности).

6. Разработать Положение о кадровой службе и Положение о службе безопасности. В Положениях предусмотреть вопросы обеспечения кадровой безопасности!

7. Разработать должностные инструкции для каждого из членов группы в соответствии с их должностями.

Задание 3. Разработка кадровой политики

1. Определить кадровую стратегию, исходя из стратегии развития организации. Указать вид кадровой стратегии. Показать взаимосвязь стратегии организации и кадровой стратегии. Указать, каким образом кадровая стратегия будет обеспечивать кадровую безопасность организации!

2. Разработать базовые положения кадровой политики организации и оформить их в документе «Положение о кадровой политике». Указать вид кадровой политики. В Положении о кадровой политике предусмотреть вопросы обеспечения кадровой безопасности!

3. Разработать тактический (на 2-3 года) и оперативный (на 1 год) кадровый план по одному из направлений кадровой политики, наиболее тесно связанному с обеспечением кадровой безопасности.

4. Разработать комплекс антикризисных мер кадровой политики для моделируемой организации.

5. Дать общую оценку состояния сферы кадровой безопасности на данном этапе развития организации и обозначить основные перспективные направления ее деятельности (исходя из «слабых мест»).

Оформление пакета документов

1. Общая характеристика моделируемой организации по всем основным аспектам

2. Организационная структура кадровой службы. Указание основных функций подразделений.

3. Организационная структура службы безопасности. Указание основных функций подразделений.

4. Сфера пересечения функционала кадровой службы и службы безопасности в части обеспечения кадровой безопасности.
5. Штатное расписание кадровой службы.
6. Штатное расписание службы безопасности.
7. Положение о кадровой службе.
8. Положение о службе безопасности.
9. Должностные инструкции сотрудников кадровой службы/службы безопасности (на каждого из членов группы).
10. Кадровая стратегия (может входить в Положение о кадровой политике).
11. Положение о кадровой политике организации.
12. Тактический кадровый план.
13. Оперативный кадровый план.
14. Комплекс антикризисных мер кадровой политики.
15. Общая оценка состояния сферы кадровой безопасности на данном этапе развития организации и основные перспективные направления ее деятельности.
16. Матрица ответственности рабочей группы.

Для повышения уровня индивидуальной и командной ответственности в процессе деловой игры каждая рабочая группа заполняет *матрицу ответственности* членов группы по выполнению всех блоков заданий (см. перечень пакета документов 1–15).

При защите результатов деловой игры каждый студент отвечает за свою зону ответственности, с него будем спрашивать в первую очередь!

Распределение ответственности должно быть сбалансированным, работать должны все!

Условные обозначения зон ответственности (выполняемых членами группы функций при выполнении заданий):

О – ответственен за окончательное выполнение задания (для каждого задания указывается только один ответственный);

Р – руководит работой группы по выполнению задания;

И – предоставляет исходные данные, информацию для выполнения задания;

Оф. – оформляет задание;

Т – технический исполнитель;

К – идейный вдохновитель, креативщик, подает творческие идеи;

Г – готовит конечный вариант задания.

Возможно разделение заданий на несколько частей, выработка своих дополнительных условных обозначений.

*Матрица ответственности рабочей группы «Х»
(указывается название моделируемой организации)*

Задание	ФИО, должности членов группы			
	Петрова О.А., директор по персоналу	Опалева Е.С., начальник отдела по развитию персонала	Сидоров Г.А., начальник отдела оплаты труда и стимулиро- вания	Печкин С.С., тренинг- менеджер
1. Общая характеристика моделируемой организации	Р, К, О	Г, Оф.	И, К	И, Т

2. Моделирование структуры кадровой службы	К, И	И, Оф., Г,	Р, О	И, Т
3. ...				
15.....				

Презентация результатов деловой игры

1. Презентация и оценка результатов рабочих групп:
 - ✓ по очереди каждая рабочая группа излагает результаты;
 - ✓ дискуссионное обсуждение (ответы на вопросы, критические замечания и т.п.), в котором участвуют все студенты;
 - ✓ заполнение оценочных листов.
2. Подведение итогов деловой игры в форме свободного обсуждения, внесение предложений по ее совершенствованию.

Подготовка презентации

Содержание презентации строится, исходя из общей логики работы двух семинаров (представляются ключевые результаты работы в соответствии с основными разделами пакета документов).

Критерии оценки итогов работы:

- ✓ наличие полного пакета документов и презентации с основными результатами выполненной работы;
 - ✓ участие всех членов группы с указанием индивидуальной ответственности за выполнение того или иного задания (матрица ответственности);
 - ✓ полнота и логика изложения (представление результатов каждого этапа работы и общего результата);
 - ✓ уровень теоретических и практических знаний и навыков по теме, владение материалом;
 - ✓ оформление (наличие схем, таблиц и т.п.);
 - ✓ стиль презентации (эмоциональность, яркость и т.п.);
 - ✓ ответы на вопросы;
 - ✓ предоставление обратной связи (что каждому участнику дала деловая игра).
- * *Поощряется творческий подход:* новизна идей, нестандартность мышления, оригинальность презентации и т.п.

Оценочный лист рабочих групп

Критерий оценки Шкала оценки: max–min 5–1	Группа 1	Группа 2	Группа 3	Группа 4	Группа 5
1. Результативность (качество выполненной работы)					
2. Уровень знаний, практических навыков по теме					
3. Содержательность (наличие всех основных элементов работы)					
4. Логика, четкость изложения информации					
5. Культура представления результатов работы					

6. Насколько была интересна, познавательна (полезна) презентация в целом					
7. Оформление презентации					
8. Командный подход (индивидуальная и групповая ответственность)					
9. Отношение к работе					
10. Творческий подход (оригинальность, новизна и т.п.)					
Итог (сумма баллов)					

Практическое занятие 3. Управление кадровыми рисками (1 час)

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие и виды рисков в системе управления персоналом.
2. Кадровые риски по видам возможных потерь или приобретений: финансовый; информационный; материально-технический; моральный; квалификационный; собственно кадровый.
3. Кадровые риски по возможности диверсификации: систематический; специфический.
4. Кадровые риски по периоду действия: краткосрочные; долгосрочные.
5. Кадровые риски по степени предсказуемости: плановые; прогнозируемые; непредвиденные.
6. Кадровые риски по степени допустимости: минимальный; критический; недопустимый.
7. Основные виды рисков, которые влияют на кадровую безопасность предприятия.
8. Методика управления кадровыми рисками в системе управления персоналом: факторы кадровых рисков; показатели кадровых рисков; ожидаемые потери или выгоды; методы управления кадровыми рисками; бюджеты управления; источники финансирования; сроки реализации; ответственные.
9. Этапы реализации методики управления кадровыми рисками.

Задания:

Задание 1. Приведите примеры кадровых рисков по критерию потерь/приобретений.

Дайте устный ответ.

Задание 2. Заполните таблицу, раскрывая содержание основных видов кадровых рисков и иллюстрируя их примерами.

Кадровые риски организации

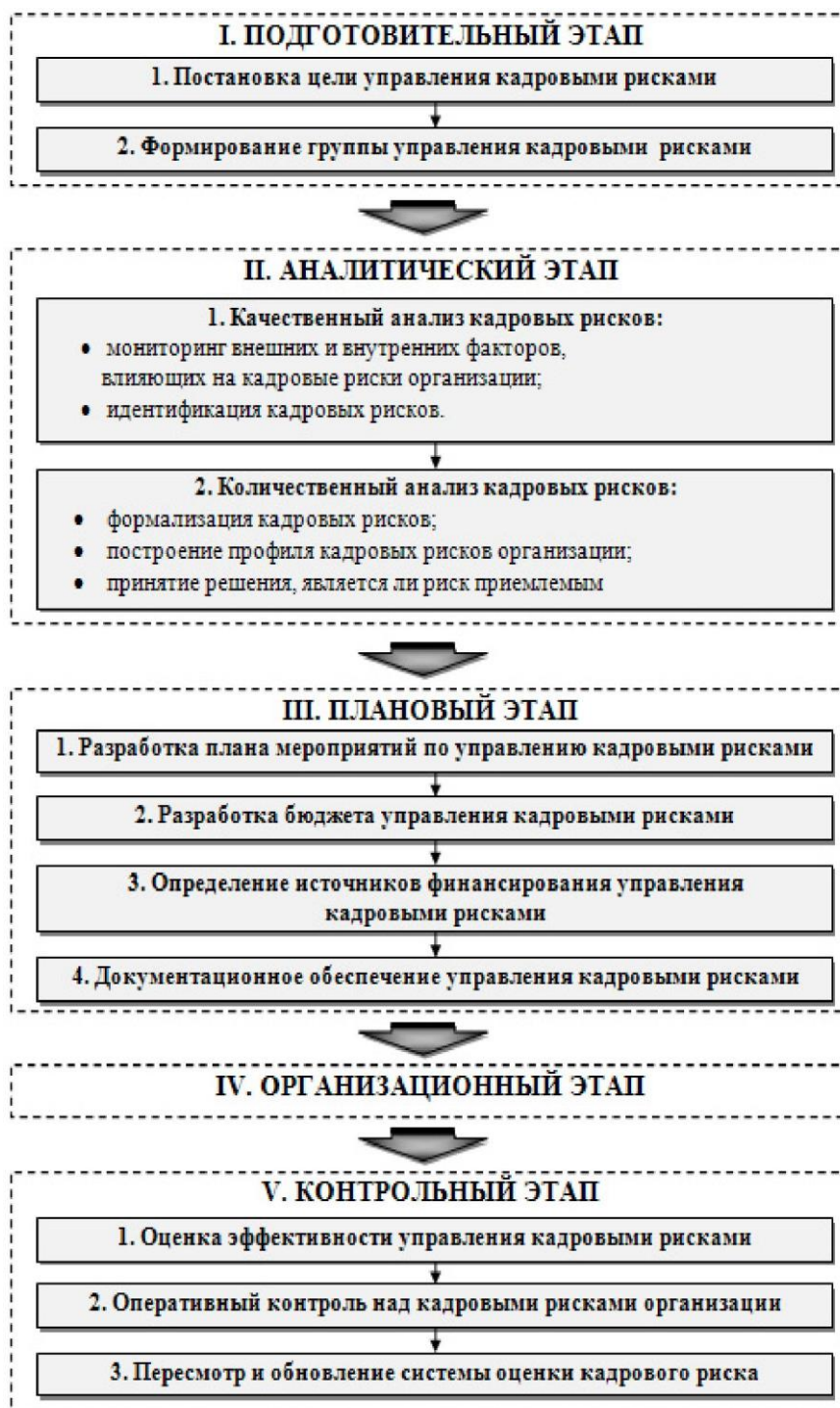
Критерий классификации кадрового риска	Вид кадрового риска	Пример кадрового риска
I. По видам возможных потерь или приобретений	1. Финансовый	Риски, связанные с утратой денежных средств в результате мошенничества

Задание 3 (аналитическое). Предложите меры по профилактике следующих основных видов рисков, которые влияют на кадровую безопасность предприятия: риск потери квалифицированных сотрудников в связи с текучестью кадров; риск найма на работу деструктивного менеджера; неблагоприятный психологический климат в коллективе; несоответствие системы мотивации труда системы оценки эффективности персонала; снижение производительности труда; неэффективная реализации кадровой политики; перерасход средств на содержание персонала; игнорирование личных качеств и зависимостей кандидата на

должность при подборе; материальные и имущественные хищения со стороны работников; недостаток численности и квалификации персонала. Результаты оформите в виде презентации.

Задание 4 (аналитическое). На основе приведенной ниже схемы раскройте содержание основных этапов управления кадровыми рисками.

Методика управления кадровыми рисками



Практическое занятие 4.

Обеспечение кадровой безопасности в процессе найма персонала (1 час)

Деловая игра «Организация кадрового собеседования»

Описание деловой игры

Основной задачей деловой игры является формирование системы знаний студентов по теме кадрового найма и приобретение практических навыков по организации и проведению собеседования с кандидатом на вакантную должность. Особое внимание уделяется проверке степени «безопасности» кандидата.

Состав участников игры:

Рабочие группы (3–5 человек) – формируются по желанию студентов, группа делится на 2 подгруппы:

- одна подгруппа выступает в роли сотрудников кадровой службы которые разрабатывают и проводят кадровое собеседование,
- вторая подгруппа выступает в роли кандидатов на вакантную должность, заполняет анкету, готовится к кадровому собеседованию, помогает первой подгруппе в его разработке.

Задания для рабочих групп:

1. Определить любую вакантную должность сферы управления персоналом организации.
2. Разработать профиль компетенций для данной должности.
3. Разработать и оформить рекламное объявление для вакантной должности.
4. Разработать анкету кандидата на вакантную должность (студенты – кандидаты – заполняют ее до проведения собеседования, чтобы у проводящих собеседование была возможность использовать эту информацию в процессе проведения собеседования). Для коммерческих организаций составляется анкеты свободной формы.
5. Выбрать из профиля компетенций 2–3 компетенции, которые будут выявляться на собеседовании, и разработать для них соответствующие методы оценки (вопросы, тесты, заданий, кейсы и др.).
6. Разработать оценочные листы для оценки кандидатов на вакантную должность.
7. Разработать общую структуру кадрового собеседования на вакантную должность и подготовить элемент его проведения (включающий оценку выбранных компетенций) для иллюстрации на семинарском занятии.

Ход семинарского занятия

- По очереди каждая рабочая группа показывает элемент проведения кадрового собеседования;
- обсуждение результатов работы каждой группы;
- подведение итогов деловой игры в форме свободного обсуждения, внесение предложений по ее совершенствованию.

Практическое занятие 5. Система мотивации и стимулирования персонала (1 час)

Вопросы для обсуждения:

1. Мотивация и стимулирование персонала как основное направление обеспечения высокой производительности труда и нейтрализации кадровых рисков.
2. Понятие мотивации трудового поведения персонала. Мотивы поведения человека на рабочем месте.
3. Разница понятий: мотив и стимул. Механизм мотивации.
4. Классы и типы трудовой мотивации человека: избегательная (люмпенизированный тип) и достижительная (инструментальный, профессиональный, патриотический, хозяйский типы).
5. Стимулирование труда персонала: понятие, принципы эффективного стимулирования.
6. Формы и виды стимулирования: материальное денежное и неденежное стимулирование (заработная плата, премии, социальный пакет); моральное; организационное (улучшение качества трудовой жизни, профессиональное развитие, участие в управлении).
7. Разработка системы стимулирования персонала организации.
8. Построение мотивационных профилей организации и сотрудника.

Задания:

Задание 1. Проиллюстрируйте связь системы мотивации и стимулирования персонала с кадровой безопасностью организации. *Дайте устный ответ.*

Задание 2. Раскройте содержание механизма мотивации на конкретном примере. *Дайте устный ответ.*

Задание 3 (аналитическое). Проанализируйте любые пять из предложенных десяти ситуаций, сложившихся на фирме, обоснуйте причины и источники их возникновения (явные и неявные) и предложите способы мотивации сотрудников с целью устранения конфликтной ситуации с максимальной пользой для фирмы. Причины возникновения выбранных вами ситуаций сформулируйте сами. Анализ ситуации проведите по предложенной ниже схеме мотивационного процесса.

Описание ситуаций

1. Ценного специалиста по маркетингу переманивает конкурент.
2. Организация находится на начальной стадии формирования коллектива. Люди с большим трудом «притираются» друг к другу. Происходит много разногласий.
3. Отдел-победитель внутрифирменного соревнования прошлого года в новом году занял предпоследнее место.
4. В плановом отделе в третий раз возникают громкие скандалы между сотрудниками.
5. Из офиса генерального директора происходит утечка информации конкуренту.
6. В организации работают преимущественно женщины, межличностные отношения напряжены.
7. Молодые сотрудники постоянно участвуют в проектах НИР на стороне.
8. В адрес руководства корпорации постоянно поступают анонимки на генерального директора.
9. Работники крупной корпорации противятся слиянию с другой крупной компанией.
10. Опытный (10 лет стажа работы) специалист стал хуже выполнять задания.

Схема мотивационного процесса

1. Анализ ситуации:
 - место сложившейся ситуации (фирма, рабочее место);
 - участники ситуации (взаимосвязи, кандидатуры, мотивации).
2. Определение проблемы:
 - формулировка проблемы;
 - причины и мотивы.
3. Постановка целей мотивации.
4. Планирование мотивации работника (работников):
 - выявление потребностей работников;
 - определение иерархии потребностей;
 - анализ изменения потребностей;
 - «потребности — стимулы»;
 - стратегия, способ мотивации.
5. Осуществление мотивации:
 - создание условий, отвечающих потребностям;
 - обеспечение вознаграждения за результаты;
 - создание уверенности в возможности достижения цели;
 - создание впечатления от ценности вознаграждения.
6. Управление мотивацией:
 - контроль за ходом мотивационного процесса;
 - сравнение полученных результатов с требуемыми;
 - корректировка стимулов.

Практическое занятие 6. Безопасное увольнение персонала (1 час)

Вопросы для обсуждения:

1. Высвобождение и увольнение персонала: сущность понятий. Причины и методы увольнений.
2. Профилактика нежелательных увольнений и переманивания сотрудников.
3. Имиджевые и репутационные аспекты воздействия на увольняющегося сотрудника.
4. Осуществление комплаенс-контроля за сотрудниками компании. Применение его результатов для воздействия на сотрудника.
5. Общие основания прекращения трудового договора в соответствии с Трудовым кодексом РФ. Основания увольнения по инициативе работодателя. Выплата выходных пособий.
6. Расторжение трудового договора по инициативе работника (по собственному желанию).
7. Моббинг и буллинг персонала.
8. Проведение внутренних проверок и расследований в случае привлечения сотрудника к дисциплинарной ответственности в виде увольнения.
9. Особенности проведения расследований по фактам разглашения конфиденциальной информации, появления на работе в состоянии опьянения, прогула и иных действий, попадающих под понятие грубое нарушение.
10. Использование полиграфа при проведении внутренних проверок и расследований.
11. Документальное оформление результатов внутренних проверок (расследований).
12. Возможность использования результатов в качестве доказательства вины сотрудника. Взаимоотношение с правоохранительными и иными государственными органами по привлечению сотрудника к административной или уголовной ответственности.
13. Комплексная программа кадровых мероприятий по высвобождению персонала при увольнении по инициативе сотрудника, по инициативе работодателя, при выходе на пенсию.
14. Прекращение прохождения государственной службы. Основания и последствия прекращения служебного контракта.
15. Расставание с сотрудниками, который может представлять опасность при увольнении (топы, ИТ-специалисты, бухгалтера, лица, имеющие доступ к коммерческой тайне и т.д.).
16. Увольнение как компромисс между работником и работодателем.

Задания:

Задание 1. Приведите примеры моббинга персонала. К каким последствиям он может привести? *Дайте устный ответ.*

Задание 2. Раскройте содержание правовых основ увольнения сотрудников, проанализировав положения Трудового кодекса РФ 2001 г. (Часть третья, раздел III, глава 13: «Прекращение трудового договора»). Приведите примеры. Результаты оформите в виде таблицы.

Основания прекращения трудового договора и меры нейтрализации кадровых рисков при увольнении

Основание	Пример	Кадровый риск	Нейтрализация кадровых рисков
1. Общие основания			
2. Расторжение трудового договора по соглашению сторон			
3. Расторжение трудового договора			

по инициативе работника			
4. Расторжение трудового договора по инициативе работодателя			

Задание 3. Заполните таблицу, включив в нее не менее 10 реальных примеров увольнений по результатам нарушений трудового поведения из российской практики

Нарушения трудового поведения и их наказания

Вид нарушения	Нормативно-правовой акт, статья	Пример нарушения	Результат (наказание)

Самостоятельная работа

Тема 1. Кадровая безопасность в системе экономической безопасности организации

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Заполните таблицу, раскрывая содержание основных направлений в области кадровой безопасности, связанных с функционированием персонала организации: охрана и улучшение условий труда сотрудников; повышение лояльности персонала к своей организации (переход от «вынужденной лояльности» к «соответствующей требованиям будущего добровольной лояльности»).

Направления кадровой безопасности организации

Основные направления в области кадровой безопасности	Содержание направления	Примеры

Задание 2 (аналитическое). Проанализируйте технологии противодействия угрозам кадровой безопасности в функциях управления персоналом на примере деятельности конкретной организации: технология отбора и проверки кандидатов на вакантную должность; технология специального обучения персонала методам обеспечения личной и корпоративной безопасности; технология защиты конфиденциальной информации организации от безответственных и нелояльных сотрудников; технология контроля над соблюдением персоналом требований и правил имущественной, информационной, интеллектуальной безопасности работодателя; технология мотивации лояльного и ответственного поведения персонала; технология защиты от нелояльного и неблагонадежного персонала. Результаты оформите в виде презентации.

Задание 3. Подготовка докладов (см. п. 6.1 данной программы).

Тема 2. Кадровая безопасность в системе управления персоналом

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Понятие «управления персоналом». Цели, задачи, функции управления персоналом в организации.

2. Формула эффективности управления персоналом.
3. Эволюция подходов к управлению персоналом: экономический подход (концепция использования трудовых ресурсов), органический подход (концепции управления персоналом и управления человеческими ресурсами), гуманистический подход (концепция управления человеком).
4. Современные тенденции развития управления человеческими ресурсами.
5. Роль и место кадровой службы в системе экономической безопасности организации.
6. Цели, задачи, основные функции кадровой службы в современных условиях.
7. Типовые подразделения кадровой службы организации. Кадровая служба организаций малого, среднего и крупного бизнеса.
8. Приоритетные направления деятельности современных кадровых служб.
9. Стратегия кадровой безопасности в системе стратегического управления персоналом. Типы кадровых стратегий.
10. Разработка кадровой политики с учетом требований кадровой безопасности.
11. Цель, задачи и принципы кадровой политики.
12. Виды кадровой политики (по характеру реализации, по степени открытости).
13. Этапы формирования и основные направления кадровой политики. Положение о кадровой политике организации.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1 (аналитическое). Решите кейсы к семинарскому занятию. Определите направления профилактики угроз кадровой безопасности

➤ *Кейс 1:* Между двумя подчиненными (коллегами) возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой разобраться и поддержать его позицию. Выберите свой вариант поведения в этой ситуации.

1. Пресечь конфликт на работе, а конфликтные взаимоотношения порекомендовать разрешить во внеслужебное время.

2. Попросить разобраться в конфликте специалистов лаборатории социологических исследований или другого подразделения службы управления персоналом, в чьи функции это входит.

3. Лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обеих сторон вариант примирения.

4. Выяснить, кто из членов коллектива является авторитетом для конфликтующих сотрудников, и попытаться через него воздействовать на них.

➤ *Кейс 2:* Подчиненный (коллега) игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете. Как Вы поступите с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем?

1. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, примените обычные административные меры наказания.

2. В интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.

3. Обратитесь к коллективу, рассчитывая на то, что его неправильное поведение будет осуждено и к нему примут меры общественного воздействия.

4. Попытаетесь вначале разобраться в том, не совершаете ли вы сами ошибок во взаимоотношениях с подчиненным (коллегой), а потом уже решите, как поступить.

➤ *Кейс 3:* В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами по поводу внедрения нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом, по Вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

1. Установить тесный контакт со сторонниками нововведений и, не принимая всерьез доводы приверженцев старого стиля работы, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на несогласных силой своего примера и примера других.

2. Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействовать на них аргументами в процессе дискуссии.

3. Выбрать наиболее авторитетных членов коллектива, поручить им разобраться в сложившейся ситуации и предложить меры по ее нормализации, опираясь на поддержку администрации, профсоюза и т.д.

4. Изучить перспективы развития коллектива, поставить перед коллективом новые задачи совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

➤ *Кейс 4:* Вас недавно назначили руководителем коллектива, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8-15 вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас. Как Вы начнете беседу при встрече?

1. Независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу.

2. Извинитесь перед ним и начнете беседу.

3. Поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»

2. Отмените беседу и перенесете ее на другое время.

➤ *Кейс 5:* Вы – руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать? Как Вы ответите на звонок?

1. «Действуйте согласно инструкции. Прочитайте ее, она лежит у меня на столе и сделайте все, что требуется».

2. «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся».

3. «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь».

4. «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, вызовите врача».

➤ *Кейс 6:* Вы – начальник цеха (отдела). После реорганизации вам необходимо срочно перекомпоновать несколько бригад (бюро) согласно своему штатному расписанию. По какому пути Вы пойдете?

1. Возьмитесь за дело сами, изучите все списки и личные дела работников цеха (отдела), предложите свой проект на собрании коллектива.

2. Предложите решать этот вопрос службе управления персоналом – ведь это их работа.

3. Во избежание конфликтов предложите высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создадите комиссию по комплектованию новых бригад (бюро).

4. Сначала определите, кто будет возглавлять новые бригады (бюро) и участки, затем поручите этим людям подать свои предложения по составу бригад (бюро).

➤ *Кейс 7:* Вы недавно работаете начальником цеха (отдела) на крупном промышленном предприятии (на эту должность перешли из другой организации). Еще не все знают вас в лицо. До обеденного перерыва 2 ч. Идя по коридору, вы видите трех рабочих (работников) вашего цеха (отдела), которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на вас внимания. Возвращаясь через 20 мин, видите ту же картину. Как Вы себя поведете?

1. Остановитесь, дадите понять рабочим (работникам), что вы новый начальник цеха (отдела). Вскользь заметите, что беседа их затянулась и пора браться за дело.

2. Спросите, кто их непосредственный начальник, вызовите его к себе в кабинет.

3. Сначала поинтересуетесь, о чем идет разговор, затем представитесь и спросите, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложите пройти в цех (отдел) на рабочее место.

4. Прежде всего, представитесь, поинтересуетесь, как обстоят дела в их бригаде (бюро), как загружены работой, что мешает работать. Возьмете этих рабочих (работников) на заметку.

Задание 2 (решение задач).

Методические указания

Оценка структуры персонала *по категориям занятых* (по составу) применяется для анализа эффективности управления и организации производственного процесса. Анализ *возрастной* структуры персонала используется для планирования подбора кадров, подготовки резерва, разработки и реализации образовательных программ, повышения квалификации сотрудников.

Оценка *образовательной структуры* персонала применяется для разработки и реализации образовательных программ, повышения квалификации сотрудников. Анализ *стажа* работников применяется для оценки уровня квалификации работников, для расчёта различного рода компенсаций. Расчет *показателя текучести кадров* применяется для планирования персонала и для проведения анализа степени удовлетворённости персонала условиями работы.

Среднесписочная численность работников за месяц исчисляется путём суммирования списочной численности работников за каждый календарный день месяца, в том числе праздничные (нерабочие) и выходные дни, и деления полученной суммы на число календарных дней месяца. Расчет среднесписочной численности работников производится на основании ежедневного учета списочной численности работников.

Задача 1. Рассчитать среднесписочную численность персонала организации.

Магазин открылся 1 мая. Среднесписочная численность торговых работников магазина на момент открытия составляла 49 чел., на 1 июня – 47 чел., на 1 июля – 53 чел., на 1 августа – 55 чел., на 1 сентября – 61 чел., на 1 октября – 45 чел., на 1 ноября – 43 чел., на 1 декабря – 37 чел., на 1 января следующего года – 37 чел.

Определите по этим данным среднесписочную численность торговых работников за год.

Задача 2. Рассчитать списочную численность персонала организации. На 31 октября 2017 года в организации числятся работники, с которыми заключен трудовой договор:

- на полный рабочий день – 150 человек. Из них на данный момент 10 человек находятся на больничном, 1 человек совершил прогул;
- на неполный рабочий день – 40 человек;
- надомники – 2 человека. По договорам подряда трудятся 14 человек. В организации имеется единственный собственник (учредитель), не являющийся ее работником.

Задание 3. Оформите таблицу, раскрыв содержание основных HR-стратегий (самообеспечения, импорта, договорная, арендная, аутстаффинг, стратегия мобильного персонала) и указав потенциальные кадровые угрозы, возникающие при реализации каждой стратегии.

Кадровые угрозы при реализации кадровых стратегий

Вид кадровой стратегии	Потенциальные кадровые угрозы

Задание 4. Определите меры, которые снижают кадровую безопасность организации по различным направлениям кадровой политики. Заполните таблицу.

Недопустимые меры кадровой политики, снижающие кадровую безопасность организации

Направления кадровой политики	Недопустимые цели и приоритеты
Политика регулирования численности персонала, политика найма	Например, отказ от найма молодых специалистов и др.
Политика деловой оценки персонала	

Политика развития персонала	
Политика мотивации персонала	
Политика психологической поддержки персонала	

Задание 5. Подготовка докладов (см. п. 6.1 данной программы).

Тема 3. Основы кадрового планирования. Оптимизация численности персонала

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Понятие и цели кадрового планирования.
2. Уровни кадрового планирования: стратегическое, тактическое, оперативное.
3. Требования к кадровому планированию.
4. Основные направления кадрового планирования в соответствии с кадровыми функциями организации.
5. Оптимизация численности персонала как важнейшее направление обеспечения кадровой безопасности, сокращающее неэффективные затраты на персонал.
6. Общие подходы к определению численности персонала.
7. Организация труда как фактор оптимизации численности персонала.
8. Нормирование труда и его значение для оптимизации численности персонала.
9. Этапы процесса кадрового планирования.
10. Методы кадрового планирования.
11. Структура типового кадрового плана.
12. Содержание оперативного плана работы с персоналом.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Выполните задания и решите задачи по оптимизации численности персонала на основе трудовых нормативов.

Методические указания

Следует различать *оптимальную* (нормативную) и *фактическую* численность персонала.

Оптимальная численность может быть определена только на основе технически обоснованных норм труда, устанавливаемых аналитическими методами нормирования.

Фактическая численность персонала соответствует оптимальной, если проведены все возможные мероприятия по рациональной организации труда. Если такая работа не проведена, фактическая численность персонала для сложившихся организационно-технических условий отличается от оптимальной, как правило, превосходит ее.

Оптимальная численность персонала (n) может быть определена следующими методами:

- на основе норм выработки

$$n = \frac{V_n}{H_{\text{выр}}}, \quad (1)$$

где: V_n — сменное задание, т;

$H_{\text{выр}}$ — норма выработки за смену, т;

- по норме времени

$$n = \frac{H_{\text{выр}} \cdot V_n}{T_{\text{см}}}, \quad (2)$$

где: $H_{вр}$ — норма времени на единицу продукции, мин;

V_n — объем продукции, кг, т;

$T_{см}$ — время смены, мин;

- по трудоемкости

$$n = \frac{T_{pe} \cdot V_n}{B}, \quad (3)$$

где: T_{pe} — трудоемкость единицы продукции, мин;

V_n — объем продукции, кг, т и пр.;

B — баланс рабочего времени одного работника за период, в течение которого выпускается продукция (смена, месяц, декада, год);

- по норме обслуживания

$$n = \frac{\sum T_p}{T_{см}}, \quad (4)$$

где: $\sum T_p$ — сумма трудоемкости всех операций по обслуживанию оборудования, мин;

$T_{см}$ — время смены, мин.

Задание 1. Определение влияния мероприятий по рациональной организации труда на его производительность

Задача 1.1. Определить прирост производительности труда и снижение трудоемкости продукции в результате совершенствования структуры трудового процесса на операции «укладка конфет в коробки», если $T_o = 400$ мин, а $t_{он}$ определяется как сумма всех элементов операции (см. таблицу 1).

Описание операции: укладчица снимает движущиеся по транспортеру пустые коробки, перекладывает их на рабочий стол, укладывает конфеты в коробку, упаковывает коробку и перекладывает коробку с конфетами с рабочего стола на транспортер.

Решение.

1. Расчленим операцию на элементы.
2. Классифицируем элементы операции.
3. Определим с помощью хронометражных измерений длительность каждого элемента.
4. Результаты сведены в таблицу.

Таблица 1

Наименование элемента операции	Вид элемента		Индекс элемента	Длитель- ность элемента, сек
	по назначению	по способу выполнения		
1. Перемещение коробки по транспортеру (эл. 1)	вспомога- тельная	машинная	t_1	—
2. Перекладка коробки с транспортера на рабочий стол (эл. 2)	вспомога- тельная	ручная	t_2	1
3. Укладка конфет (эл. 3)	основная	ручная	t_3	22
4. Накрывает конфеты бумагой	вспомога- тельная	ручная	t_4	1
5. Накрывает коробку крышкой	вспомога- тельная	ручная	t_5	2
6. Перевязывает коробку тесьмой	вспомога- тельная	ручная	t_6	3
7. Перекладка коробки с	вспомога-	ручная	t_7	1

конфетами с рабочего стола на транспортер (эл. 7)	тельная			
8. Перемещение коробки по транспортеру	вспомогательная	машинная	t_8	—
Итого				30

5. Рассмотрим возможность совершенствования структуры трудового процесса с позиции поставленных ранее задач.

Для начала проанализируем целесообразность выделенных элементов операции. Учитывая, что конфеты в коробки можно укладывать прямо на транспортере, элементы 2 и 7 представляются лишними.

6. Рассчитаем возможное повышение производительности труда за счет устранения элементов 2 и 7.

Для этого сначала определим производительность труда до внедрения мероприятия:

$$V_n = \frac{400 \cdot 60}{30} = 800 \text{ коробок в смену.}$$

В этом случае $t_{on} = t_1 + t_2 + t_3 + t_4 + t_5 + t_6 + t_7 + t_8 = 30$ сек.

Затем определяем производительность труда после устранения элементов t_2 и t_7 .

В этом случае $t_{on} = t_1 + t_3 + t_4 + t_5 + t_6 + t_8 = 28$ сек.

$$V'_n = \frac{400 \cdot 60}{28} = 857 \text{ коробок в смену.}$$

Прирост производительности труда составит:

$$\Delta\Pi T_n = \frac{V'_n - V_n}{V_n} \cdot 100 = \frac{857 - 800}{800} \cdot 100 = 7,12\%.$$

7. Рассчитаем возможное снижение трудоемкости продукции.

Для этого сначала определим трудоемкость продукции (1 коробки) до внедрения мероприятия:

$$T_p = \frac{480}{800} = 0,6 \text{ мин.}$$

Затем определим трудоемкость единицы продукции после совершенствования структуры трудового процесса

$$T'_p = \frac{480}{857} = 0,56 \text{ мин.}$$

$$\Delta T_p = \frac{0,6 - 0,56}{0,6} \cdot 100 = 6,7\%.$$

Задача 1.2. На основании данных, приведенных в таблице 1, определить возможность совмещения элементов операции и рассчитать прирост производительности труда от внедрения этого мероприятия, $T_o = 400$ мин, а $t_{on} = 30$ сек.

Задача 1.3. По аналогии с рассмотренными выше примерами, предложить пример нерациональной структуры трудового процесса, дать рекомендации по ее совершенствованию и рассчитать прирост производительности труда. Пример может быть из любой сферы трудовой деятельности.

Задача 1.4. На основании исходных данных, приведенных в задаче 1.1., рассчитать прирост производительности труда от внедрения передовых методов труда на операции «укладка конфет в коробки».

Применяемый метод укладки конфет: работница берет по 2 конфеты и затрачивает на этот элемент операции 22 сек. Предлагаемый метод труда: работница берет по 4 конфеты и

затрачивает на этот элемент 11 сек. Продолжительность остальных элементов берем из задачи 1.1. (таблица 1).

Задача 1.5. Определить снижение трудоемкости единицы продукции при внедрении передовых методов труда, если $T_o = 384$ мин, длительность элементов операции: $t_1 = 2$ сек, $t_2 = 2$ сек, $t_3 = 1$ сек, $t_4 = 5$ сек, $t_5 = 6$ сек. При внедрении более передовых методов труда элемент 2 будет осуществляться за 1 сек, элемент 3 будет устранен, а элемент 5 будет осуществляться за 5 сек. Время смены ($T_{см}$) = 8 часов.

Задача 1.6. Привести пример из любой сферы трудовой деятельности, иллюстрирующий экономический и социальный эффект от внедрения прогрессивных приемов и методов труда (согласно изложенной выше методике).

Задание 2. Расчет норм труда

Для расчета норм труда необходимо воспользоваться следующими формулами.

Норма выработки ($H_{выр}$) определяется по формуле:

$$H_{выр} = \frac{T_{он}}{t_{он}}, \quad (5)$$

где: $T_{он}$ — время оперативной работы из нормального (проектируемого) баланса рабочего времени, мин;

$t_{он}$ — время на выпуск единицы продукции (операции) или объем работ, мин.

$$T_{он} = T_o + T_{\varepsilon}$$

Нормальный (проектируемый) баланс рабочего времени определяется по формуле:

$$T_{см} = T_{нз} + T_o + T_{\varepsilon} + T_{об} + T_{отл} + T_{рТн}, \quad (6)$$

где: $T_{см}$ — время смены, мин;

$T_{нз}$ — норматив времени на подготовительно-заключительную работу, мин;

T_o — норматив времени на основную работу, мин;

T_{ε} — норматив времени на вспомогательную работу, мин;

$T_{об}$ — норматив времени на работу по обслуживанию рабочего места, мин;

$T_{отл}$ — норматив времени на отдых и личные надобности (% от $T_{он}$);

$T_{рТн}$ — норматив времени на регламентированные технологические перерывы, мин.

Как уже отмечалось выше, перечисленные нормативы либо даются в виде готовых величин, либо определяются самим предприятием.

Норма времени ($H_{вр}$) определяется по формулам:

$$H_{вр} = \frac{T_{см}}{H_{выр}}. \quad (7)$$

Зная нормативы $T_{нз}$, $T_{об}$, $T_{отл}$, $T_{рТн}$, норму времени можно определить по формуле:

$$H_{вр} = t_{он} \left(1 + \frac{\alpha + \beta + \gamma + z}{100} \right), \quad (8)$$

где: $t_{он}$ — оперативное время на операцию или единицу продукции, мин или сек;

α , β , γ , z — соответственно время на подготовительно-заключительную работу (α), на работу по обслуживанию рабочего места (β), время на отдых и личные надобности (γ) и время регламентированных технологических перерывов (z) в % от оперативной работы.

Теперь на основе приведенных формул Вам предлагается решить следующие задачи:

Задача 2.1. Определить технически обоснованную норму выработки на операции «Укладка карамели в короба». Емкость короба 7,5 кг. Нормативы $T_{нз} = 15$ мин, $T_{\epsilon} = 30$ мин, $T_{об} = 10$ мин, $T_{oTл} = 5\%$ от оперативного времени ($T_{он}$), $t_{он} = 137,4$ сек, или 2,3 мин.

Решение.

1. Подставляем известные нам величины в формулу нормального баланса рабочего времени (6):

$$480 = 10 + T_o + 30 + 10 + \frac{5(T_o + 30)}{100}.$$

2. Находим величину T_o :

$$480 - 10 - 30 - 10 - 1,5 = T_o + 0,05 T_o$$

$$\text{или } 1,05 T_o = 423,5. T_o = \frac{423,5}{1,05} = 403 \text{ мин.}$$

3. Находим норму выработки по формуле (16):

$$H_{выр} = \frac{403 + 30}{2,3} = 188 \text{ коробов.}$$

Задача 2.2. Определить норму времени на упаковку одного короба двумя способами по формулам (7) и (8). Данные взять из задачи 2.1.

Задача 2.3. Проиллюстрировать на числовом примере преимущества аналитически-исследовательского метода нормирования для случая, когда уровень организации труда на участке выше среднеотраслевого. Цифры можно взять из задачи 2.1.

Задача 2.4. Проиллюстрировать на числовом примере недостатки аналитически-расчетного метода для предприятия, уровень организации труда на котором выше среднеотраслевого. Цифры условные или из задачи 2.1.

Задача 2.5. Определить норму выработки суммарным методом нормирования (фотохронометражным) на операции «Расфасовка карамели в короба». Данные берутся из фотографии рабочего времени (фактический баланс) и результатов хронометражных наблюдений (без их обработки) и составляют $T_{нз} = 20$ мин, $T_{\epsilon} = 40$ мин, $T_{об} = 20$ мин, $T_{oTл} = 40$ мин, $T_{ср} = 20$ мин, $T_{нд} = 30$ мин, $T_{но} = 40$ мин, $t_{он} = 3$ мин.

Задание 3. Расчет численности персонала

На основании формул (1) – (3) решите следующие задачи:

Задача 3.1. Определить оптимальную численность рабочих на участке расфасовки карамели в короба, если норма выработки в смену составляет 188 коробов. Емкость 1 короба — 7,5 кг. Объем продукции, подлежащей расфасовке — 4200 кг.

Задача 3.2. Рассчитать численность рабочих основного производства, если полная трудоемкость единицы продукции — 12 чел.-ч. Объем производства продукции в год — 7275 кг. Трудоемкость управления за год — 8000 чел.-ч, трудоемкость обслуживания за год — 9700 чел.-ч. Баланс рабочего времени одного рабочего -1980 часов в год.

Задача 3.3. Рассчитать общую численность персонала, если технологическая трудоемкость единицы продукции — 27 чел.-ч. Трудоемкость обслуживания на весь выпуск продукции — 7000 чел.-ч. Трудоемкость управления — 5000 чел.-ч (на весь выпуск). Объем выпущенной продукции — 2325 тонн в месяц. Количество рабочих дней в месяце — 22. Время смены — 8 ч.

Задача 3.4. Норма времени на упаковку 1 коробки с конфетами установлена 35 сек. За смену необходимо упаковать 1200 кг конфет. Вес одной коробки — 400 г. Определить необходимую численность работников на участке.

Задание 2. Подготовка докладов (см. п. 6.1 данной программы).

Тема 4. Управление кадровыми рисками

Задания для самостоятельной работы

Задание 1 (аналитическое). Используя методику А.Е. Митрофановой по управлению кадровыми рисками в системе управления персоналом организации, постройте профиль кадровых рисков любой, хорошо известной Вам организации на основе экспертной оценки (в роли экспертов могут выступать Ваши родители, родственники, знакомые, работающие в данной организации) по 10-балльной шкале. Профиль кадровых рисков является характеристикой рискогенного облика организации в виде ранжированного перечня факторов кадровых рисков с учетом вероятности их проявления и размеров возможного ущерба.

Профиль внутренних кадровых рисков организации

Кадровый риск	Оценка значимости фактора – величины последствий (результат)	Оценка частоты проявления (вероятность)	Итоговая оценка риска
Кадровые риски системы управления персоналом			
риски, связанные с планированием и маркетингом персонала			
риски, связанные с наймом и учетом персонала			
риски, связанные с трудовыми отношениями			
риски условий и охраны труда			
риски мотивации персонала			
риски деловой оценки персонала			
риски обучения и развития персонала			
риски социального развития персонала			
риски неэффективной организационной структуры			
риски правового обеспечения			
риски информационного обеспечения			
Кадровые риски персонала			
биологические риски			
социально-психологические риски			
коммуникативные риски			
моральные риски			
интеллектуальные риски			
экономические риски			
риски неблагонадежности			

Задание 2. Подготовка докладов (см. п. 6.1 данной программы).

Тема 5. Обеспечение кадровой безопасности в процессе найма персонала

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Разница понятий: найм, набор, отбор персонала. Этапы набора персонала.
2. Разработка требований к персоналу.
3. Определение стратегии и источников привлечения персонала. Альтернативы найму.

4. Внутренние и внешние источники набора: критерии выбора, преимущества и недостатки.
 5. Понятие и принципы отбора персонала.
 6. Критерии отбора кандидатов на вакантные места.
 7. Этапы и методы отбора персонала в организацию.
 8. Предварительная мини-беседа.
 9. Анализ документов, содержащих первичную информацию о кандидате (анкета, резюме, рекомендации).
 10. Собеседование: виды, структура, многоэтапное собеседование.
 11. Профессиональные испытания (тестирование, кейсы, деловые игры и пр.), нестандартные методы оценки.
 12. Ассессмент как прогрессивный метод оценки персонала.
 13. Медицинский осмотр.
 14. Оценка претендентов: сравнительная характеристика методов оценки кандидатов, форма оценки (оценочные листы).
 15. Эффективность методов отбора, обеспечивающих кадровую безопасность организации.
 16. Окончательный выбор кандидата. Принятие решения по итогам отбора. Прием на работу и оформление трудового договора.
6. Особенности и содержание деятельности службы безопасности организации в области кадрового найма.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Заполните таблицу.

Преимущества и недостатки источников набора персонала
по обеспечению кадровой безопасности организации

Источники набора персонала	Преимущества	Недостатки
<i>Внутренние</i>		
<i>Внешние</i>		

Задание 2. Заполните таблицу, дополняя ее оцениваемыми качествами и методами, проведите анализ эффективности методов отбора в части обеспечения кадровой безопасности. Условные обозначения «++» максимально эффективный метод, «+» допустимый, «-» малоэффективный, «- -» неприемлимый.

Эффективность методов оценки и отбора персонала по обеспечению кадровой безопасности
организации

Наименование оцениваемых качеств	Анализ анкетных данных	Психологи- ческое тес- тирование	Оцено- чные деловые игры	Квали- фикаци- онное тес- тирование	Проверка отзывов	Собесе- дование	<i>Иные методы (дополните)</i>
1. Интеллект							
2. Эрудиция (общая, эко-							

номическая и правовая)							
3. Профессиональные знания							
4. Организаторские способности							
5. Коммуникативные способности							
6. Личностные способности (психологический портрет)							
7. Здоровье и работоспособность							
8. Внешний вид и манеры							
9. Мотивация (готовность и заинтересованность выполнять предлагаемую работу в данной организации)							
10. Иные качества							

Задание 3 (аналитическое, творческое). Подготовьтесь к проведению деловой игры «Организация кадрового собеседования»

Задание 4. Подготовка докладов (см. п. 6.1 данной программы).

Тема 6. Дисциплина и охрана труда в организации

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Дисциплина труда. Регулирование дисциплины труда в организации.
2. Правила внутреннего трудового распорядка
3. Основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора в части обеспечения дисциплины и охраны труда.
4. Поощрения за труд, порядок применения и снятие дисциплинарных взысканий.
5. Привлечение к дисциплинарной ответственности руководителя организации, его заместителей по требованию представительного органа работников.
6. Обеспечение благоприятных и безопасных условий труда.
7. Государственные нормативные требования охраны труда.
8. Обязанности работодателя по обеспечению безопасных условий и охраны труда.
9. Обязанности работника в области охраны труда.
10. Правила и инструкции по охране труда, их виды, порядок утверждения.

11. Специальные правила охраны труда на тяжелых, вредных и опасных работах, а также для женщин, несовершеннолетних, лиц с пониженной трудоспособностью.
12. Регулирование охраны труда в организации: службы охраны труда в организации, комитеты (комиссии) по охране труда.
13. Экономическое обоснование мероприятий по охране труда, включаемых в коллективный договор.
14. Расследование и учет несчастных случаев на производстве.
15. Органы государственного надзора и контроля за соблюдением трудового законодательства.
16. Федеральная инспекция труда. Порядок инспектирования работодателей.
17. Государственный санитарно-эпидемиологический надзор.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1 (аналитическое). Решите кейсы.

Кейс 1. Администрация больницы заключила с Т. трудовое соглашение о заготовке дров. Вся работа оценена в 5300 руб. Во время работы у Т. был поврежден глаз, и он предъявил больнице иск о возмещении вреда.

Подлежит ли удовлетворению требование Т.?

Кейс 2. При расследовании несчастного случая с рабочим транспортного цеха Д. возникли разногласия между членами комиссии, созданной из представителей работодателя и профсоюзного органа, а также специалиста по охране труда. Представитель профсоюзного органа отказался подписать акт о результатах расследования и обратился в соответствующую государственную инспекцию труда для рассмотрения обстоятельств случившегося несчастного случая.

Являются ли обязательными для работодателя выводы государственного инспектора труда? Может ли работодатель обжаловать решение государственного инспектора и куда ему следует обращаться?

Кейс 3. Заточник вспомогательного цеха металлургического предприятия М. получил травму от осколков разорвавшегося шлифовального круга, когда он зачищал металлический уголок. Пострадавший пояснил, что выполнял работу для себя. Однако в ходе расследования выяснилось, что пострадавший делал это по просьбе одного из мастеров производственного участка, который и присутствовал при выполнении работы. Кроме того, было установлено, что по технологии работы на станке использовать подобный шлифовальный круг не следовало.

Как квалифицировать данный несчастный случай, хотя он и произошел на территории предприятия и в рабочее время? Как не связанный с выполнением пострадавшим работы по заданию работодателя? Или несчастный случай произошел при выполнении работы в интересах работодателя, поскольку мастер входит в число должностных лиц.

Задание 2. Приведите примеры типовых нарушений нормативов по охране труда в практике российских организаций и соответствующие санкции. Заполните таблицу.

Нарушения охраны труда

<i>Вид государственного нормативного требования</i>	<i>Типовое нарушение</i>	<i>Санкции</i>

Задание 3 (аналитическое). На основе анализа Федерального закона от 28.12.2013 № 426-ФЗ «О специальной оценке условий труда» перечислите основные вредные и (или) опасные факторы производственной среды и трудового процесса, подлежащие исследованию (испытанию) и измерению при проведении специальной оценки условий труда

Какие меры может принять работодатель, что не допустить/снизить влияние вредных и/или опасных факторов на сотрудников?

Задание 4 (аналитическое). Раскройте содержание 4-х классов условий труда по степени вредности и (или) опасности (подразделяются на четыре класса – оптимальные, допустимые, вредные и опасные условия труда). Дайте письменный ответ.

Задание 5. Подготовка докладов (см. п. 6.1 данной программы).

Тема 7. Деловая оценка персонала

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Понятие, цели и задачи деловой оценки персонала.
2. Сущность деловой оценки как инструмента развития персонала.
3. Место деловой оценки в системе кадровой безопасности.
4. Субъекты деловой оценки, методика 360 градусов.
5. Этапы деловой оценки персонала.
6. Определение целей, категорий персонала, критериев и методов оценки, регламента оценочной процедуры, информирование сотрудников, проведение оценки, итоги оценки и анализ ее результатов (группы риска и группы роста), принятие кадровых решений по результатам оценки.
7. Требования (условия эффективности) к системе деловой оценки персонала, типовые ошибки в оценке персонала.
8. Организация и проведение аттестации персонала.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1 (аналитическое). Решите кейсы.

Кейс 1. Проанализируйте ситуацию и ответьте на вопрос: «Что случилось с Дмитрием?». Перечислите ошибки, допущенные в ходе проведения оценки.

Диана только что завершила обсуждение с одним из своих сотрудников результаты его аттестации и расстроилась. Она сказала другому начальнику за обедом, что сегодня оценивала Дмитрия. «Я должна была отозвать его с собрания, на котором обсуждался бюджет, т. к. помнила, что все аттестации я должна была провести сегодня. Трудно было поверить в его реакцию. Он сказал, что у него не было времени на подготовку, и требовал от меня примера, подтверждающего каждое критическое замечание с моей стороны. Все, что он сделал, это фактически раскритиковал мои позиции по нескольким вопросам. Я сказала ему о некоторых аспектах в его работе, которые мне не нравились и даже была настолько добра, что попросила его исправить ошибки. Все, что я получила в ответ – злость и молчание. Вы можете подумать, что он должен был быть благодарен за отклик, но мне кажется, что люди сейчас не особенно стремятся к совершенствованию. В целом он не плохой работник, но он был очень расстроен во время аттестации. Как вы считаете, что с ним случилось?»

Кейс 2. Проблемы оценки персонала в компании «Форд».

Обеспечение качества всегда было проблемой номер один для компании Форд. В 1985 г., анализируя действующую на «Форд» систему обеспечения качества, его исполнительный директор, ответственный за реализацию этой системы, пришел к неожиданному выводу. Он сказал: «По моему мнению, система оценки работы персонала есть самое большое препятствие для улучшения работы любой организации». Вот как он объяснял это утверждение.

1. Оценка каждого работника и достижения им конкретных индивидуальных задач может не способствовать успешной работе организации в целом. Она подрывает командный дух. Некоторые организации устанавливают для оценки персонала стандарты исполнения. А такая оценка может способствовать поощрению посредственной работы. Большинство систем оценки имеют множество категорий и градаций. Например, по итогам работы сотрудник может попадать в категории: «средний уровень исполнения», «ниже среднего», «вышесреднего», «выдающиеся достижения» и др. Работники обычно стремятся получить наиболее высокую оценку, продвигнуться на следующий уровень, особенно когда это подкреплено дополнительными материальными стимулами. Однако на самом деле их работа может быть и

так вполне удовлетворительной, необходимость ее улучшения не обусловлена объективными причинами и потребностями рынка сбыта.

2. Работник может получить высокую оценку, однако результаты работы могут зависеть не столько от его личного вклада, сколько от качества сырья и материалов, работы оборудования. Работника могут похвалить, хотя он этого не заслужил, или обвинить в том, что от него не зависело.

3. Большинство методов оценки концентрируется на достижении высоких результатов, которые можно увидеть и оценить в данном периоде. А чрезмерное внимание к достижению текущих результатов может приводить к игнорированию, а иногда даже вступать в противоречие с достижением долгосрочных целей и задач развития организации.

Ответьте на вопросы и выполните задания:

1. Какие проблемы, связанные с оценкой персонала, существуют в компании?

2. Насколько данные проблемы представляют угрозу для кадровой безопасности компании?

3. Следует ли отказаться от периодической оценки персонала? Как можно решить описанные выше проблемы?

Задание 2 (аналитическое). Практическое задание для работы в группах: выберите одну из групп показателей (критериев) деловой оценки (для любого сотрудника), разработайте методику ее оценки в целом (предложите все возможные методы), по одному из методов предложите конкретный вариант оценки любого показателя (профессионального, делового, личностного), например, форму оценочного листа для оценки дисциплинированности сотрудника; практическое задание, ситуацию для определения лидерских качеств; задание на разработку проекта, дающего возможность оценить какое-нибудь профессиональное умение; форму отзыва руководителя по оценке профессиональных качеств подчиненного и т.д.).

Задание 3. Решите задачи по оценке эффективности труда персонала.

Методические указания

Наиболее часто для оценки эффективности труда персонала применяется показатель эффективности затрат труда, в частности, показатель производительности труда.

Производительность труда – это степень плодотворности, результативности целесообразной деятельности людей в сфере производства материальных благ.

При измерении производительности труда применяют натуральный, трудовой и стоимостной методы.

Натуральным методом определяется уровень производительности труда как отношение объема произведенной продукции в натуральном выражении к численности работников данного подразделения. Этот метод наиболее простой и наглядный, но применение его возможно лишь на тех участках производства, где выпускается абсолютно однородная продукция.

При натуральном методе производительность труда (Π_T) определяется по формуле:

$$\Pi_T = \frac{V_H}{n}, \quad (1)$$

где: V_H — объем производства продукции в натуральном выражении;

n — численность работников, человек.

При *стоимостном методе* уровень производительности труда определяется отношением объема произведенной продукции (в неизменных ценах) к среднесписочной численности промышленно-производственного персонала.

При этом производительность труда определяется по формуле:

$$\Pi_T = \frac{V_C}{n}, \quad \text{или} \quad \Pi_T = \frac{V_H \cdot Ц}{n}, \quad (2)$$

где: V_C — объем произведенной продукции в неизменных ценах, руб.;

n — численность работников, человек;

C — цена за единицу продукции, руб.

Стоимостной метод наиболее распространенный. Главный недостаток - он не стимулирует предприятия к снижению затрат живого труда, так как при его использовании увеличение выпуска продукции можно достичь не за счет количества продукции, а за счет повышения цен (ассортиментных сдвигов).

При *трудоовом методе* производительность труда определяется через показатель трудоемкости продукции (Tr) по формуле:

$$Tr_e = \frac{B \cdot n}{V_n}, \quad (3)$$

где: Tr_e — трудоемкость единицы продукции, чел.-ч;

B — баланс рабочего времени одного работника за период изготовления продукции;

n — количество работников, занятых производством продукции, человек;

V_n — объем произведенной продукции в натуральном выражении.

Если мы определяем трудоемкость единицы продукции, выпущенной одним работником в течение смены, то формула (3) примет вид:

$$Tr_e = \frac{T_{cm}}{V_n}. \quad (4)$$

Различают трудоемкость *технологическую*, трудоемкость *обслуживания*, *производственную* трудоемкость, трудоемкость *управления* и *полную* трудоемкость.

Технологическая трудоемкость (Tr_m) определяется затратами труда основных рабочих — сдельщиков и повременщиков. Она рассчитывается по производственным операциям, деталям, узлам, выпущенной продукции.

Трудоемкость обслуживания (Tr_o) — затраты труда вспомогательных рабочих как основных, так и вспомогательных цехов и подразделений, занятых обслуживанием производства. Ее расчет производится по каждой операции, изделию или пропорционально технологической трудоемкости.

Производственная трудоемкость (Tr_{np}) складывается из трудоемкости технологической и трудоемкости обслуживания:

$$Tr_{np} = Tr_m + Tr_o. \quad (5)$$

Трудоемкость управления (Tr_y) — складывается из затрат труда руководителей, специалистов, служащих.

Полная трудоемкость (Tr_n) отражает все затраты труда на производство продукции и определяется по формуле:

$$Tr_n = Tr_m + Tr_o + Tr_y = Tr_{np} + Tr_y. \quad (6)$$

Трудовой метод может быть применим всюду, но его внедрение сдерживается отсутствием нормативов на изготовление многих видов продукции, т.е. недостатками нормирования, слабостью нормировочной базы. Этот метод дает эффект только при хорошо организованном нормировании.

В практической деятельности важно знать не только уровень производительности труда, но и уметь определять его изменение. Для этого используется формула:

$$\Delta ПТ = \frac{ПТ_o - ПТ_б}{ПТ_б} \cdot 100, \quad (7)$$

где: $ПТ_o$ — производительность труда, выраженная через выработку продукции на 1 работника, отчетного периода, руб.;

$ПТ_б$ — производительность труда в базисном периоде, руб.;

$\Delta ПТ$ — изменение производительности труда, %.

Эта формула используется при натуральном и стоимостном методах измерения производительности труда.

Для случая, когда используется трудовой метод измерения производительности труда, необходимо рассчитывать изменение трудоемкости продукции:

$$\Delta Tp = \frac{Tp_{\delta} - Tp_o}{Tp_{\delta}} \cdot 100, \quad (8)$$

где: ΔTp — изменение трудоемкости продукции, %;

Tp_{δ} — трудоемкости продукции в базисном периоде, ч, мин.;

Tp_o — трудоемкость продукции в отчетном периоде, ч, мин.

При определении производительности труда *на конкретных рабочих местах* обычно пользуются натуральным и трудовым методами.

Расчет проводится соответственно по формулам (1) и (3). Если определяем индивидуальную производительность труда, формулу (1) можно представить следующим образом:

$$P_T = V_n, \text{ если } n = 1, \quad (9)$$

то есть производительность труда одного рабочего равна объему выпущенной им продукции.

Рассмотрим, как определяется этот показатель, от чего он зависит.

$$V_n = \frac{T_o}{t_{on}}, \quad (10)$$

где: T_o — время основной работы в фактическом балансе рабочего времени, мин;

t_{on} — время, затраченное на изготовление единицы продукции или операцию, мин (фактически).

T_o определяется на основе фотографии рабочего времени, t_{on} рассчитывается на основе хронометражных наблюдений.

Очевидно, что производительность труда каждого рабочего тем выше, чем ниже t_{on} и выше T_o .

Как же добиться увеличения T_o и уменьшения t_{on} ?

Как уже было выяснено ранее, T_o входит в состав фактического баланса рабочего времени, который можно представить формулой:

$$T_{см} = T_{нз} + T_o + T_e + T_{об} + T_{отл} + T_{рТн} + T_{ср} + T_{пнд} + T_{но}, \quad (11)$$

где: $T_{см}$ — время смены, мин;

$T_{нз}$ — время подготовительно-заключительной работы, мин;

T_o — время основной работы, мин;

T_e — время вспомогательной работы, мин;

$T_{об}$ — время работы по обслуживанию рабочего места, мин;

$T_{отл}$ — время на отдых и личные надобности, мин;

$T_{рТн}$ — регламентированные технологические перерывы, мин;

$T_{ср}$ — случайная работа;

$T_{пнд}$ — простои, связанные с нарушением трудовой дисциплины, мин;

$T_{но}$ — организационно-технические простои, мин.

Из этой формулы видно, что T_o будет увеличиваться, если будут уменьшаться все прочие затраты рабочего времени: $T_{нз}$, T_e , $T_{об}$, $T_{отл}$, $T_{но}$, $T_{пнд}$, $T_{рТн}$. Часть из этих затрат, таких как $T_{пнд}$, $T_{но}$ и $T_{нз}$, должна быть исключена совсем за счет более рациональной организации трудового процесса. Это достигается в результате комплексной работы по совершенствованию организации труда: совершенствования структуры трудового процесса, совершенствования приемов и методов труда, внедрения рациональных форм разделения и кооперации труда, улучшения условий труда, совершенствования организации и обслуживания рабочих мест и пр.

На основании приведенных выше формул решите следующие задачи.

Задача 1. Определить уровень производительности труда различными методами, если объем производства продукции за год 30000 тонн. Цена 1 тонны — 5000 руб. Численность работников — 200 чел. Режим работы — двухсменный. Время смены — 8 час. Количество рабочих дней одного работника в год — 259.

Задача 2. Найти ошибку в расчете трудоемкости продукции, если численность работников — 20 чел., баланс рабочего времени одного работника за год — 2000 чел.-ч, объем производства продукции — 20000 т.

$$Tr = \frac{20 \cdot 20000}{2000}.$$

Задача 3. Определить трудоемкость продукции, выпущенной в октябре ____ г., если режим работы — 5 дней в неделю, односменный, время смены — 8 ч, объем производства продукции за месяц составлял 200 тонн, численность работников — 20 человек.

Задача 4. Определить полную трудоемкость выпущенной продукции, если технологическая трудоемкость единицы продукции 20 чел.-ч. Объем выпуска продукции за год 5000 тонн. Трудоемкость обслуживания — 10000 чел.-ч в год. Трудоемкость управления — 10000 чел.-ч в год.

Задача 5. Определить технологическую и полную трудоемкость единицы продукции, если объем производства продукции — 10 тонн в месяц. Производством продукции заняты 10 основных рабочих, 5 вспомогательных рабочих, управленческий персонал — 3 человека. Количество рабочих дней в месяце — 22. Время смены — 8 час. Какова будет трудоемкость обслуживания производства и трудоемкость управления единицы продукции и всего выпуска?

Задача 6. Проиллюстрировать на числовом примере, как можно повысить производительность труда в стоимостном выражении при неизменной численности персонала, неизменных затратах рабочего времени, при неизменной цене за единицу продукции для случая, когда предприятие выпускает несколько видов продукции, общий объем производства которой также остается неизменным.

Задание 4. Подготовка докладов (см. п. 6.1 данной программы).

Тема 8. Система мотивации и стимулирования персонала в системе кадровой безопасности организации

Задания для самостоятельной работы

Задание 1 (аналитическое). Разработайте анкету для определения мотивационного профиля сотрудника и проведите диагностику эффективности системы стимулирования организации (на примере сотрудников одного подразделения).

Задание 2 (аналитическое, творческое). Индивидуальная работа, работа в микрогруппах (2-3 человека), групповая работа. Проведите диагностику собственного мотивационного типа по двум методикам: Р. Шейла, П.Мартин и В.И. Герчикова в программе Microsoft Office Excel.

Разработка мотивационного профиля

№ пп	Значение	Наименование
1	22	Потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении, желание иметь работу с <u>хорошим набором льгот и надбавок</u>
2	11	Потребность в хороших условиях работы и комфортной обстановке
3	0	Потребность в чётком структурировании работы, наличии обратной связи и информации, позволяющей судить о результатах работы. Потребность в снижении <u>неопределённости</u>
4	0	Потребность в социальных контактах: общение с широким кругом людей, легкая степень доверительности, тесная связь с коллегами
5	22	Потребность формировать и поддерживать долгосрочные стабильные взаимоотношения, малое число коллег по работе, значительная степень близости <u>взаимоотношений, доверительности</u>
6	44	Потребность в завоевании признания со стороны других людей, в том чтобы окружающие ценили заслуги, <u>достижения и успехи индивидуума</u>
7	0	Потребность ставить для себя дерзновенно сложные цели и достигать их; это показатель потребности следовать поставленным целям и быть <u>самотивированным</u>
8	11	Потребности во влиятельности и власти, стремление руководить другими; настойчивое стремление к <u>конкуренции и влиятельности</u>
9	11	Потребность в разнообразии, переменах, стимулировании; стремление <u>избегать рутины и скуки</u>
10	11	Потребность быть креативным, анализирующим, <u>думающим работником, открытым для новых идей</u>
11	11	Потребность в совершенствовании, росте и развитии как личности
12	0	Потребность в ощущении востребованности в интересной общественно полезной работе



Задание 3 (аналитическое). Сравните результаты двух методик в микрогруппах, составьте в программе Microsoft Office Excel мотивационный портрет группы как потенциального трудового коллектива и предложите возможные кадровые управленческие решения с учетом его особенностей.

Задание 4. Укажите основные группы методов стимулирования, приведите примеры из опыта стимулирования любой организации. Заполните таблицу.

Формы и методы стимулирования персонала

Форма стимулирования	Методы стимулирования	Примеры

Задание 5. Подготовка докладов (см. п. 6.1 данной программы).

Тема 9. Формирование благоприятного социально-психологического климата. Обеспечение лояльности персонала

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Организационная культура и ее роль в обеспечении кадровой безопасности, формировании лояльного персонала.
2. Типология организационной культуры.
3. Механизм формирования организационной культуры.
4. Создание безопасного информационного пространства организации.
5. Этические документы. Этический (корпоративный) кодекс.
6. Понятие конфликта. Структура конфликта. Классификация конфликтов.
7. Причины конфликтов: конструктивные и деструктивные конфликты.
8. Фазы и этапы развития конфликта.
9. Стили поведения в конфликте.
10. Виды деятельности по управлению конфликтами: профилактика и предупреждение, стимулирование, регулирование и разрешение.
11. Стресс на работе: понятие и причины возникновения. Профилактика стрессовых ситуаций.
12. Индивидуальные и коллективные трудовые споры: понятие, порядок рассмотрения и разрешения.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Перечислите причины конструктивных и деструктивных конфликтов, направления их преодоления и потенциальные кадровые риски.

Причины и направления преодоления трудовых конфликтов

Трудовой конфликт	Причины	Направления преодоления	Кадровые риски
Конструктивный конфликт			
Деструктивный конфликт			

Задание 2 (аналитическое). Согласно подходу Томаса существует 5 вариантов поведения в конфликтной ситуации: соперничество, приспособление, уклонение, компромисс, сотрудничество. Предложите варианты разрешения представленных ниже ситуаций, исходя из данного подхода.

Деловые ситуации:

- ✓ Вам неинтересен разговор с коллегой. Как выйти из разговора?
- ✓ Ваш коллега хочет навязать Вам часть своей работы, оперируя большой занятостью.
- ✓ Вы заняты серьёзным делом, а Ваш коллега постоянно отвлекает Вас неуместными в данный момент расспросами.
- ✓ Вы стараетесь сделать важный отчёт, а Ваши коллеги ведут громкий оживлённый разговор, мешая вам сосредоточиться.
- ✓ После работы Вас ждут в Драматическом театре. Зайти домой и переодеться Вы не успеете, поэтому принимаете решение – пойти на работу так, как потом пойдёте в театр. Придя на работу Ваши коллеги делают Вам замечание по поводу внешнего вида, говоря что Вы выглядите неподобающим для дресс-кода учреждения образом.
- ✓ Коллега просит Вас одолжить ему некоторую сумму денег до заработной платы, но Вы слышаны о том, что он не отдаёт суммы вовремя, поэтому с ним теперь никто не хочет связываться.

✓ Вы купили новый дорогой костюм и пришли в нем на работу. Ваш коллега случайно пролил на Вас чашку кофе.

Задание 3 (аналитическое). Раскройте содержание основных элементов организационной культуры на примере конкретной организации.

Задание 4 (аналитическое). Проанализируйте содержание корпоративного кодекса Сбербанка России. На основании собственного опыта общения с сотрудниками Сбербанка и мнения родственников, друзей сделайте вывод о том, в какой степени положения данного кодекса реализуются на практике.

Задание 5 (аналитическое). Решите кейсы.

Кейс 1. Давайте жить дружно! Руководитель банка – человек по своему складу авторитарный. Таково же и высшее руководство. Общение с коллективом сведено к формальному минимуму. Возможно, в силу этого обстановка среди сотрудников начала накаляться. Идут разговоры, что банк может лопнуть, что руководство ворует, что в соседних банках зарплаты в разы выше... Такие настроения постепенно проникают и за пределы банка. Самое интересное, что слухи полностью не соответствуют действительности – по всем параметрам, включая зарплаты и перспективы, ситуация в данном банке более выигрышная, чем у конкурентов-соседей.

Задание: Ликвидировать напряженность в коллективе коммуникационными методами.

Кейс 2. Что дороже? Иван Геннадиевич для вас больше, чем босс. Он тот, кто способствовал вашему быстрому продвижению на новом месте работы. Вы часто вместе обедаете и даже играете в теннис. Однажды за столом, говоря об ожидаемом обновлении компьютеров, он упоминает, что компания XYZ Computer выделила ему 1000 долл. на "благие цели". Иван Геннадиевич просит забыть об этом. Две недели спустя вы узнаете, что заключен контракт с компанией XYZ несмотря на то, что цена, предложенная компанией ABC Computer, ниже и у вашей компании в прошлом были проблемы с надежностью продуктов XYZ.

Задание: Сообщите ли вы вышестоящему начальнику о поступке Ивана Геннадиевича? Почему?

Кейс 3. Босс всегда прав? Врач компании, стала замечать возрастающее число случаев заболевания эмфиземой легких у рабочих, длительное время работающих на заводе компании. Она сообщает об этом руководству, и ей предлагают продолжать регистрировать число подобных случаев, но никому об этом не сообщать. В следующем году, с увеличением числа заболевших, она приходит к выводу о наличии связи между устарелой вентиляционной системой на различных участках завода и числом заболевших. Она ставит в известность об этом руководство фирмы, и ей снова предлагают продолжать наблюдение, но не проводить анализов и ничего никому не говорить, чтобы не встревожить рабочих. Есть ли у нее моральная обязанность поступать так, как ей велят? Есть ли у нее моральная обязанность предпринимать что-либо другое, кроме того, что ей велят?

Задание 6 (аналитическое). Дайте юридическую оценку ситуации со ссылкой на статью «Трудового кодекса». Проанализируйте их также на предмет потенциальных кадровых угроз для организации.

1. В отдел кадров предприятия обратились слесарь Акаев А.Г. и инженер - программист Сизова И.С. с просьбой принять их на работу. 10 апреля был издан приказ о зачислении обоих работников с 8 апреля с испытательным сроком после того, как они принесли трудовые книжки и справки о наличии жилья. Фактически Акаев А.Г. по порсьбе мастера приступил к работе 4 апреля, а Сизова И.С. начала работать с 14 апреля в связи с домашними обстоятельствами, о которых она поставила в известность начальника вычислительного центра.

С какого момента трудовой договор считается заключенным?

В течении какого периода работники должны рассматриваться как находящиеся на испытании?

Какие нарушения трудового законодательства допущены администрацией?

2. Соловьева И.А. была принята на работу экономистом. С учетом ее знания и опыта администрация возложила на не дополнительные трудовые обязанности за счет уплотнения рабочего дня:

1) оказание помощи главному бухгалтеру при составлении годового баланса;

2) постоянное представительство в комиссии по инвентаризации оборудования.

Соловьева И.А. обратилась к администрации предприятия с заявлением, в котором указала, что перечисленные обязанности выходят за рамки ее должностных обязанностей, поэтому в данном случае имеет место перевод на другую работу, требующую согласия работника.

Задание 7 (аналитическое). Дайте юридическую оценку сложившейся конфликтной ситуации.

1. Бухгалтер Львова О.О. в конце года (с 15 декабря) была переведена в порядке временного замещения на должность заболевшего старшего бухгалтера сроком на 1,5 месяца. 10 февраля текущего года она попросила администрацию освободить ее от замещения, так как срок перевода истек. Поскольку старший бухгалтер продолжала болеть, администрация вновь издала приказ о переводе Львовой О.О. на 1 месяц.

В июле того же года она вновь была переведена на другую работу для замещения в течении 2-х недель кассира базы. Она отказалась от перевода, за что ей был объявлен выговор.

Правы ли администрация? Каков порядок оплаты труда в этом случае?

2. Токарь Соломин С.В. подал 12 марта заявление об увольнении по собственному желанию. 16 марта он подал второе заявление, в котором просил считать недействительным первое заявление, так как передумал уходить с работы. В этот же день приказом по заводу его уволили с работы по собственному желанию на основании заявления от 12 марта.

Законны ли действия администрации?

3. Смирнова Т.А. проработавшая в должности экономиста 12 лет, была уволена по сокращению штатов. Считая увольнение незаконным, Смирнова Т.А. обратилась в суд. В заявлении она указала, что является студенткой заочного отделения техникума, имеет на иждивении двух малолетних детей (5 и 8 лет). Оставленный на работе кассир имеет высшее образование, стаж работы экономистом 2 года, иждивенцев нет. Какое решение должен вынести суд?

4. Вахтер Кузнецов В.А. 10 октября уснул на дежурстве, за что ему был объявлен выговор. 2 января следующего года Кузнецов явился на работу в нетрезвом виде. Администрация предала дело об этом проступке на рассмотрение товарищеского суда, который вынес решение об увольнении Кузнецова В.А. с работы по п.5 ст. 81 ТК. 10 февраля был издан приказ об увольнении. Согласия профкома об увольнении администрация не получила, поскольку имелось решение товарищеского суда.

Законны ли действия товарищеского суда и администрации?

5. Астахова И.А. была принята с 5 января на временную работу сроком на 4 месяца для замены нормировщицы Потаповой А.И., которая ушла в отпуск по беременности и родам. После окончания этого отпуска Потапова А.И. ушла в отпуск по уходу за ребенком до достижения им 1,5 лет. При возвращении Потаповой А.И. на работу администрация уволила Астахову И.А. без согласия профкома, без выплаты выходного пособия и компенсации за неиспользованные дни отпуска, ссылаясь на то, что она была зачислена на временную работу.

Законны ли действия администрации?

6. На основании графика сменности, утвержденного, директором, подросткам, не достигшим 18 лет, установлена 8-часовая рабочая смена. В целях недопущения переработки нормы рабочего времени в неделю подросткам от 16 до 18 лет предусмотрено предоставление 3-х выходных дней. Дать юридическую оценку законности приказа?

В связи с необходимостью ухода за престарелой матерью (инвалидом 2 группы), нормировщице Савиной М.А. был установлен неполный рабочий день. После смерти матери Савиной М.А. администрация предложила работнице перейти на полный рабочий день, но она отказалась.

Как должны быть урегулированы отношения сторон в этом случае?

7. Начальник цеха в целях выполнения месячной производственной программы предложил работникам цеха в устной форме остаться после смены на 5 часов. Это поручение ими было выполнено. Директор отказался оплачивать сверхурочные работы, ссылаясь на отсутствие приказа.

Законны ли действия директора?

8. Были ли допущены нарушения законодательства о сверхурочных работах?

Начальник узла связи Петров В.И., находясь в очередном отпуске, был вызван на работу в связи с производственной необходимостью. Петров отказался выйти на работу, за что руководство наложило на него дисциплинарное взыскание. Дать правовую оценку ситуации.

9. 5 октября Ефимов В.Д. вышел на работу в нетрезвом состоянии и был отстранен от работы. Поскольку факт появления в нетрезвом виде был подтвержден актом, директор предприятия объяснения от Ефимова не потребовал и 11 ноября издал приказ, которым ему был объявлен выговор и понижен тарифный разряд на 2 месяца.

Законен ли приказ?

Задание 8 (аналитическое). Приведите примеры ярких проявлений организационной культуры (например, корпоративные традиции, ритуалы, праздники, конкурсы и т.п.) известной Вам организации (где работают Ваши родители, родственники, друзья, знакомые). Оформите презентацию.

Задание 9 (аналитическое). Проведите диагностику общего уровня организационной культуры любой организации по предложенным или самостоятельно выбранным опросникам. Для этого попросите родителей, родственников, знакомых вам помочь и провести мини-опрос среди сотрудников той организации, где они работают (5-10 человек). Обработайте результаты и дайте общую характеристику организационной культуры. Определите основные проблемные зоны и предложите направления улучшения организационной культуры, нейтрализующие возможные угрозы кадровой безопасности. Результаты оформите в виде презентации.

Тест на диагностику организационной культуры

Уважаемые сотрудники! Просим Вас ответить на следующие вопросы для диагностики уровня организационной культуры. Тест выполняется анонимно. Все ответы конфиденциальны. Отметьте, какая оценка, по Вашему мнению, более соответствует высказыванию: 1 – низший балл, 10 – высший балл.

Суждения		Баллы									
1.	На нашем предприятии вновь нанятым работникам предоставляется возможность овладеть специальностью	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.	У нас имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий работников	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.	Наша деятельность четко и детально организована	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.	Система заработной платы у нас не вызывает нареканий работников	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.	Все, кто желает, у нас могут приобрести новые специальности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.	На нашем предприятии налажена система коммуникаций	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.	У нас принимаются своевременные и эффективные решения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8.	Рвение и инициатива у нас поощряются	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9.	В наших подразделениях налажена разумная система выдвижения на новые должности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10.	У нас культивируются разнообразные формы и методы коммуникаций (деловые контакты, собрания, информационные распечатки и др.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11.	Наши работники участвуют в принятии решений	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12.	Мы поддерживаем хорошие взаимоотношения друг с другом	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

13.	Рабочие места у нас обустроены	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14.	У нас нет перебоев в получении внутрифирменной информации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15.	У нас организована профессиональная (продуманная) оценка деятельности работников	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16.	Взаимоотношения работников с руководством достойны высокой оценки	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17.	Все, что нужно для работы, у нас всегда под рукой	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18.	У нас поощряется двухсторонняя коммуникация	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19.	Дисциплинарные меры у нас применяются как исключения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20.	У нас проявляется внимание к индивидуальным различиям работников	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21.	Работа для меня интересна	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22.	На нашем предприятии поощряется непосредственное обращение к руководству	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23.	Конфликтные ситуации у нас допускаются с учетом всех реальностей обстановки	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24.	Рвение к труду у нас всячески поощряется	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25.	Трудовая нагрузка у нас оптимальная	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26.	У нас практикуется делегирование полномочий на нижние эшелоны управления	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27.	В наших подразделениях господствует кооперация и взаимоуважение между работниками	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28.	Наше предприятие постоянно нацелено на нововведения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29.	Наши работники испытывают гордость за свою организацию	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Подсчет баллов

1. Подсчитайте общий балл. Для этого надо сложить показатели всех ответов.

2. Посчитайте средний балл по секциям:

Работа - 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25.

Коммуникации - 2, 6, 10, 14, 18, 22.

Управление - 3, 7, 11, 15, 19, 23, 26, 28.

Мотивация и мораль – 4, 8, 12, 16, 20, 24, 27, 29.

Интерпретация

Индекс «ОК» определяется по общей сумме полученных баллов. Наибольшее количество баллов – 290, наименьшее - 0. Показатели свидетельствуют о следующем уровне «ОК».

261 – 290 - очень высокий

175 – 260 - высокий

115 – 174 - средний

ниже 115 – имеющий тенденцию к деградации

Узкие места «ОК» определяются по средним величинам секций. Показатели в баллах по секциям свидетельствуют о следующем состоянии в коллективе:

9-10 - великолепное

6-8 - мажорное

4-5 - заметное уныние

1-3 - упадочное

Диагностика организационной культуры (Опросник Куинна и Камерона OCAI)

Инструкция. Этот опросник предназначен для оценки шести ключевых измерений организационной культуры. На предложенные вопросы не существует ни правильных, ни неверных ответов, точно так же, как не существует правильной или неправильной культуры. Чтобы ваша оценка организационной культуры была максимально точной, постарайтесь отвечать на вопросы внимательно и, по возможности, объективно. Каждый из шести вопросов предполагает четыре варианта ответов. Распределите баллы 100-балльной оценки между этими четырьмя альтернативами в том весовом соотношении, которое в наибольшей степени соответствует вашей организации.

Сначала распределите баллы в колонке «Теперь», затем на те же вопросы, дайте ответы, но проставив баллы в колонке «Предпочтительно».

		Теперь	Предпочтительно
1. Важнейшие характеристики			
A	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего		
B	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск		
C	Организация ориентирована на результат. Главная забота – добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели		
D	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами		
Всего:		100	100
2. Общий стиль лидерства в организации			
A	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить		
B	Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску		
C	Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, наступательности, ориентации на результат		
D	Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел		
Всего:		100	100
3. Управление работниками			
A	Стиль руководства в организации характеризуется поощрением совместной деятельности, единодушия и участия коллектива в принятии решений		
B	Стиль руководства в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности каждого.		
C	Стиль руководства в организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений.		
D	Стиль руководства в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях.		
Всего:		100	100
4. Связующая сущность организации			

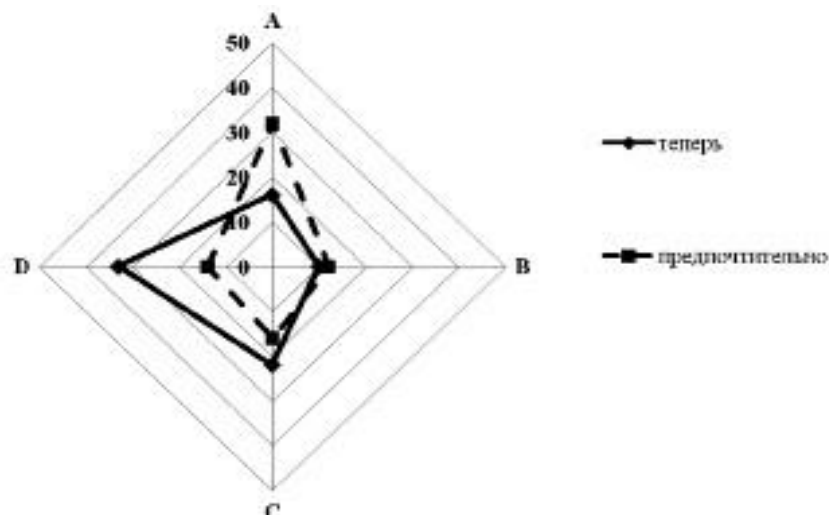
		Теперь	Предпочтительно
A	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность является главным качеством организации		
B	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах		
C	Организацию связывает воедино акцент на достижении цели и выполнении задачи. Общепринятые темы – наступательность и победа		
D	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации		
Всего:		100	100
5. Стратегические цели			
A	Организация заостряет внимание на поддержании высокого доверия, открытости и соучастия		
B	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся пробы нового и изыскания новых возможностей		
C	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке предоставления аналогичных услуг		
D	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего контроль и плавность ведения дел		
Всего:		100	100
6. Критерии успеха			
A	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, коллективной работы, увлеченности работников делом и заботой о людях		
B	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей технологией. Организация – лидер и новатор в данной профессионально-трудовой сфере		
C	Организация определяет успех на базе конкурентного лидерства (опережение конкурентов)		
D	Организация определяет успех на базе надежных, стабильных показателей, четких планов, низких производственных затрат		
Всего:		100	100

Обработка результатов: «А» – клановая ОК; «В» – адхократическая ОК; «С» – рыночная ОК; «D» – бюрократическая ОК.

Находится среднее значение показателей А, В, С, D по графе «теперь» и строится профиль оргкультуры (показатели откладываются на диагоналях) – см. пример построения «профиля ОК».

Затем просчитываются показатели А, В, С, D в графе «предпочтительно» и строится профиль предпочтительной оргкультуры. Проводится содержательное сравнение для определения ресурсов развития организации.

Пример построения «профиля ОК».



В приводимом в качестве примере «профиле» ОК видим, что существующую организационную культуру сотрудники оценивают как преимущественно бюрократическую. Однако в предпочтительном образе ОК (это, по сути, образ субъект-субъектных отношений в организации) преобладают ценности клановой культуры. Как следует учитывать в практической деятельности руководителя эти данные? Очевидно, надо выделить те ценности, которые характерны для кланового типа оргкультуры: взаимовыручка; восприятие руководителя как заботливого, справедливого и одновременно требовательного «родителя».

В клановой культуре каждый сотрудник, независимо от занимаемой им должности и профессионального статуса, ждет от руководства внимания к его личности, готовности включать его в общую систему совместного решения производственных проблем и т.д. Понимание этих особенностей позволяет руководителю значительно поднять эффективность управления коллективом.

Задание 10 (аналитическое). В рабочих группах разработайте этический кодекс для студентов СмолГУ или факультета экономики и управления.

Задание 11. Подготовка докладов (см. п. 6.1 данной программы).

Тема 10. Безопасное увольнение персонала организации

Задания для самостоятельной работы

Задание 1 (аналитическое). Опишите систему мероприятий по работе с сотрудниками:

- увольняющимися по собственному желанию
- увольняющимися по инициативе администрации
- выходящими на пенсию

Результаты оформите в виде презентации.

Задание 2. Решите задачи.

Задача 1.

Исходные данные и постановка задачи

Определить коэффициент текучести кадров и степень удовлетворенности работников работой на предприятии по данным баланса численности работников (человек). Результаты прокомментировать.

1. Списочный состав на начало отчетного периода – 6 714

2. Принято в течение отчетного периода: всего – 266

3. Выбыло в течение отчетного периода: всего – 388

В том числе по причинам:

окончание срок договора – 67

- переход на учебу, призыв на военную службу, уход на пенсию и другие причины, предусмотренные законом – 82
- по собственному желанию – 196
- увольнение по сокращению штатов – 30
- увольнение за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины – 13
- 4. Состояло в списочном составе на конец отчетного периода (стр. 1 + стр. 2 - стр.3) – 6592
- 5. Среднесписочное число работников – 6 653

Методические указания

Коэффициент текучести кадров (K_T), %:

$$K_T = P_v / P_n \cdot 100,$$

где P_v — численность работников, уволенных по причинам текучести (по собственному желанию, за прогулы и нарушения трудовой дисциплины);

P_n — списочное число работников на начало периода.

Коэффициент удовлетворенности работников работой на предприятии (K_y):

$$K_y = 1 - P_{сж} / P_{ср},$$

где $P_{сж}$ — число работников, выбывших с предприятия по собственному желанию;

$P_{ср}$ — среднесписочная численность работников на предприятии.

Задача 2

Исходные данные и постановка задачи

Рассчитать коэффициент абсентеизма на предприятии, если известны следующие данные о календарном фонде времени (чел./ч), результат прокомментировать.

Отработано всего – 894 240

Число чел./ч неявок на работу – всего 141 152

В том числе:

очередные отпуска – 72 320

отпуска по учебе – 1768

отпуска в связи с родами – 2832

болезни – 46 112

прочие неявки, разрешенные законом – 8160

неявки за свой счет с разрешения администрации – 1056

прогулы – 1784

вынужденные отгулы по инициативе администрации – 7120

Праздничные и выходные дни – 383 064

Методические указания

Показатель абсентеизма (A), %:

$$A = P_n / P \cdot 100,$$

где P_n — общее число часов, пропущенных работниками в течение года по болезни, отгулы за свой счет, прогулы, кроме отпусков и вынужденных отгулов по инициативе администрации;

P — общий баланс рабочего времени организации за год.

Задание 3. Подготовка докладов (см. п. 6.1 данной программы).

6. Критерии оценивания результатов освоения дисциплины

6.1. Оценочные средства и критерии оценивания для текущей аттестации

Виды текущего контроля, предусмотренные рабочей программой дисциплины:

1. устный опрос;
2. выполнение аналитических заданий;
3. подготовка презентаций;
4. подготовка докладов;
5. составление таблиц;
6. решение задач.

1. Требования к устному ответу на вопросы семинарского (практического) занятия

Ответы студенты должны иллюстрировать конкретными примерами, опираться на нормативно-правовую базу, проследить связи между теоретическими и практическими положениями учебной дисциплины, применять теоретические знания к решению вопросов.

Устный ответ предполагает:

- грамотность устной речи;
- уверенность устной речи;
- убедительность устной речи;
- ясность, точность;
- строгая последовательность, иллюстрация.

Критерии оценки устного ответа

При оценке ответа учитывается:

- полнота и правильность ответа;
- степень осознанности и понимания изученного;
- уровень оформления ответа.

Зачтено («отлично») ставится, если студент:	– обстоятельно и достаточно полно излагает материал; – обнаруживает полное понимание материала, может обосновать свои суждения, привести примеры; – строит ответ последовательно
Зачтено («хорошо») ставится, если студент обнаруживает знание и понимание материала, однако:	– допускает единичные ошибки, но исправляет их самостоятельно после замечаний преподавателя; – не всегда может убедительно обосновать свое суждение; – допускает отдельные погрешности
Зачтено («удовлетворительно») ставится, если студент обнаруживает знание и понимание основных теоретических положений темы, но:	– излагает материал недостаточно полно; – не может обосновать свои суждения и привести необходимые примеры; нарушает последовательность в изложении материала
Не зачтено («неудовлетворительно») ставится, если студент:	– обнаружил незнание большей части темы (раздела, вопроса); – при ответе на вопрос искажает его смысл; – излагает материал беспорядочно и неуверенно

Оценка может быть поставлена студенту как за единовременный ответ, так и за ответ, рассредоточенный во времени, т.е. за сумму ответов, данных в процессе занятий.

Примеры заданий

Задание 1. Проиллюстрируйте формулу эффективности управления персоналом на конкретном примере. *Дайте устный ответ.*

Задание 1. Приведите примеры кадровых рисков по критерию потерь/приобретений. Дайте устный ответ.

2. Требования к выполнению аналитических заданий

Это виды самостоятельной работы студента по аналитической обработке информации, принятию самостоятельных решений, инициированию творческих идей, их оформлению в творческие продукты.

Перечень заданий

Критерии и показатели оценки:

- соответствие содержания теме (0/1);
- четкость и логичность изложения (0/1);
- полнота знаний теоретического контролируемого материала (0/1);
- свободное владение информацией (0/1);
- применение научной терминологии (0/1);
- наличие аргументации (0/1);
- оригинальность, новизна идеи (для творческих работ) (0/1);
- знание альтернативных подходов к проблемному вопросу;
- оперирование практической информацией (умение приводить примеры) (0/1);
- умение делать логические умозаключения и выводы (0/1);
- соответствие оформления требованиям (0/1);
- работа сдана в срок (0/1).

Критерии оценки

Количество баллов	Оценка
Более 9	Зачтено («отлично»)
от 7 до 8	Зачтено («хорошо»)
от 6 до 7	Зачтено («удовлетворительно»)
от 0 до 5	Не зачтено («неудовлетворительно»)

Примеры заданий

Задание 1 (аналитическое). Проанализируйте технологии противодействия угрозам кадровой безопасности в функциях управления персоналом на примере деятельности конкретной организации: технология отбора и проверки кандидатов на вакантную должность; технология специального обучения персонала методам обеспечения личной и корпоративной безопасности; технология защиты конфиденциальной информации организации от безответственных и нелояльных сотрудников; технология контроля над соблюдением персоналом требований и правил имущественной, информационной, интеллектуальной безопасности работодателя; технология мотивации лояльного и ответственного поведения персонала; технология защиты от нелояльного и неблагонадежного персонала. Результаты оформите в виде презентации.

3. Требования по подготовке заданий в форме презентации

Создание материалов-презентаций – это вид самостоятельной работы студентов по созданию наглядных информационных пособий, выполненных с помощью мультимедийной компьютерной программы PowerPoint.

Этот вид работы требует координации навыков студента по сбору, систематизации, переработке информации, оформления ее в виде подборки материалов, кратко отражающих основные вопросы изучаемой темы, в электронном виде. То есть создание материалов-

презентаций расширяет методы и средства обработки и представления учебной информации, формирует у студентов навыки работы на компьютере.

Презентации готовятся студентом в виде слайдов с использованием программы Microsoft PowerPoint.

Роль студента:

- изучить материалы темы, выделяя главное и второстепенное;
- установить логическую связь между элементами темы;
- представить характеристику элементов в краткой форме;
- выбрать опорные сигналы для акцентирования главной информации и отобразить в структуре работы;
- оформить работу и предоставить к установленному сроку.

Не рекомендуется:

- перегружать слайд текстовой информацией;
- использовать блоки сплошного текста;
- использовать переносы слов;
- текст слайда не должен повторять текст, который выступающий произносит вслух (зрители прочитают его быстрее, чем расскажет выступающий, и потеряют интерес к его словам).

Рекомендуется:

- сжатость и краткость изложения, максимальная информативность текста: короткие тезисы, даты, имена, термины — главные моменты опорного конспекта;
- использование коротких слов и предложений, минимум предлогов, наречий, прилагательных;
- использование табличного (матричного) формата предъявления материала, который позволяет представить материал в компактной форме и наглядно показать связи между различными понятиями;
- тщательное выравнивание текста, букв, маркеров списков;
- каждому положению, идее должен быть отведен отдельный абзац текста;
- идеально, если на слайде только заголовок, изображение (фотография, рисунок, диаграмма, схема, таблица и т.п.) и подпись к ней.

Критерии и показатели оценки:

- соответствие содержания теме;
- правильная структурированность информации;
- наличие логической связи изложенной информации;
- эстетичность оформления, его соответствие требованиям;
- работа представлена в срок.

«Зачтено» («отлично», «хорошо», «удовлетворительно») – от 70 до 100% правильно выполненного задания.

«Не зачтено» («неудовлетворительно») – менее 70% правильно выполненного задания.

В форме презентаций выполняются аналитические задания, доклады

4. Требования к подготовке докладов и критерии их оценки

Работа по подготовке устного выступления начинается с формулировки или выбора темы. Само выступление должно состоять из трех частей: вступления (10-15% общего времени), основной части (60-70%) и заключения (20-25%). После выступления нужно быть готовым к ответам на возникшие у аудитории вопросы. Регламент устного публичного выступления – не более 10 минут.

Роль студента:

- собрать и изучить литературу по теме;
- составить план или графическую структуру сообщения;

- выделить основные понятия;
- ввести в текст дополнительные данные, характеризующие объект изучения;
- подготовить для аудитории вопросы для обсуждения по изложенному материалу не менее 5 вопросов;
- оформить текст письменно;
- озвучить в установленный срок.

Критерии и показатели оценки:

- полнота раскрытия темы;
 - структурированность;
 - свободное владение материалом;
 - соблюдение требований к оформлению и объёму сообщения.
- «Зачтено» («отлично», «хорошо», «удовлетворительно») – от 70 до 100% правильно выполненного задания.
- «Не зачтено» («неудовлетворительно») – менее 70% правильно выполненного задания.

Перечень тем для подготовки докладов

Тематика докладов

1. Роль кадровой безопасности в системе экономической безопасности коммерческого банка.
2. Специфика кадровой безопасности страховой организации.
3. Прогрессивные технологии противодействия угрозам кадровой безопасности (на опыте конкретной организации).
4. Современные тенденции развития управления человеческими ресурсами: отечественный и зарубежный опыт.
5. Деятельность кадровой службы в системе экономической безопасности организации (на примере конкретной организации).
6. Оптимизация численности персонала как важнейшее направление обеспечения кадровой безопасности, нейтрализующее кадровые риски.
7. Планирование обучения и деловой карьеры персонала: прогрессивный опыт отечественных организаций.
8. Особенности нейтрализации информационных кадровых рисков.
9. Методика управления кадровыми рисками в системе управления персоналом коммерческого банка.
10. Проведение кадрового собеседования.
11. «Как правильно написать резюме».
12. Методы отбора кандидатов, обеспечивающие «безопасность» кандидата.
13. Целесообразность и эффективность использования полиграфа как метода отбора.
14. Правовое регулирование трудового распорядка организации.
15. Право работника на охрану труда и его юридические гарантии.
16. Расследование и учет профессиональных заболеваний.
17. Страхование работников и членов их семей при несчастном случае на производстве и профессиональном заболевании.
18. Методика «360°» и перспективы ее внедрения.
19. Мотивация и стимулирование персонала как профилактика кадровых рисков.
20. Мотивация персонала банков (на конкретных примерах).
21. Особенности мотивации персонала организаций малого бизнеса.
22. Построение мотивационных профилей организации и сотрудника.
23. Система мотивации по принципу кафетерия.
24. Переговоры как эффективное средство урегулирования конфликта.
25. Профилактика трудовых конфликтов.

26. Болезнь XXI века: стресс на рабочем месте и пути его преодоления.
27. Роль организационной культуры в обеспечении кадровой безопасности.
28. Этические ценности организации.
29. Программа работы с сотрудниками, выходящими на пенсию.
30. Увольнение «по суду».
31. Моббинг персонала: пути преодоления.
32. Юридические гарантии при расторжении трудового договора по инициативе работодателя.

5. Требования к выполнению заданий в виде таблиц и критерии их оценки

Это вид самостоятельной работы студента по систематизации объемной информации, которая сводится (обобщается) в рамки таблицы.

Формирование структуры таблицы отражает склонность студента к систематизации материала и развивает его умения по структурированию информации. Краткость изложения информации характеризует способность к ее свертыванию. Таблицы создаются как помощь в изучении большого объема информации, желая придать ему оптимальную форму для запоминания. Задание носит обязательный характер, а его качество оценивается по качеству знаний в процессе контроля. Оформляется письменно.

Роль студента:

- изучить информацию по теме;
- информацию представить в сжатом виде и заполнить ею основные графы таблицы;
- пользуясь готовой таблицей, эффективно подготовиться к контролю по заданной теме.

Критерии и показатели оценки:

- соответствие содержания теме;
- правильный отбор информации;
- наличие обобщающего (систематизирующего, структурирующего, сравнительного) характера изложения информации;
- грамотные и адекватные примеры, иллюстрирующие основной материал (при необходимости);
- соответствие оформления требованиям;
- работа сдана в срок.

«Зачтено» («отлично», «хорошо», «удовлетворительно») – от 70 до 100% правильно выполненного задания.

«Не зачтено» («неудовлетворительно») – менее 70% правильно выполненного задания.

Примеры заданий

Задание 1. Заполните таблицу, раскрывая содержание основных направлений в области кадровой безопасности, связанных с функционированием персонала организации: охрана и улучшение условий труда сотрудников; повышение лояльности персонала к своей организации (переход от «вынужденной лояльности» к «соответствующей требованиям будущего добровольной лояльности»).

Направления кадровой безопасности организации

Основные направления в области кадровой безопасности	Содержание направления	Примеры

Задание 2. Оформите таблицу, раскрыв содержание основных HR-стратегий (самообеспечения, импорта, договорная, арендная, аутстаффинг, стратегия мобильного персонала) и указав потенциальные кадровые угрозы, возникающие при реализации каждой стратегии.

Кадровые угрозы при реализации кадровых стратегий

Вид кадровой стратегии	Потенциальные кадровые угрозы

6. Требования к решению задач и критерии их оценки

Это виды самостоятельной работы студента по аналитической обработке информации, принятию самостоятельных решений.

Критерии и показатели оценки:

- следование методическим указаниям;
- грамотность в выполнении расчетов;
- умение объяснять проведенные расчеты;
- соответствие оформления требованиям;
- работа сдана в срок.

«Зачтено» – от 75 до 100% правильно выполненного задания;

«Не зачтено» – менее 75% правильно выполненного задания.

Примеры заданий

Задание 1 (решение задач).

Методические указания

Оценка структуры персонала *по категориям занятых* (по составу) применяется для анализа эффективности управления и организации производственного процесса. Анализ *возрастной* структуры персонала используется для планирования подбора кадров, подготовки резерва, разработки и реализации образовательных программ, повышения квалификации сотрудников.

Оценка *образовательной структуры* персонала применяется для разработки и реализации образовательных программ, повышения квалификации сотрудников. Анализ *стажа* работников применяется для оценки уровня квалификации работников, для расчёта различного рода компенсаций. Расчет *показателя текучести кадров* применяется для планирования персонала и для проведения анализа степени удовлетворённости персонала условиями работы.

Среднесписочная численность работников за месяц исчисляется путём суммирования списочной численности работников за каждый календарный день месяца, в том числе праздничные (нерабочие) и выходные дни, и деления полученной суммы на число календарных дней месяца. Расчет среднесписочной численности работников производится на основании ежедневного учета списочной численности работников.

Задача 1. Рассчитать среднесписочную численность персонала организации.

Магазин открылся 1 мая. Среднесписочная численность торговых работников магазина на момент открытия составляла 49 чел., на 1 июня – 47 чел., на 1 июля – 53 чел., на 1 августа – 55 чел., на 1 сентября – 61 чел., на 1 октября – 45 чел., на 1 ноября – 43 чел., на 1 декабря – 37 чел., на 1 января следующего года – 37 чел.

Определите по этим данным среднесписочную численность торговых работников за год.

Задача 2. Рассчитать списочную численность персонала организации. На 31 октября 2017 года в организации числятся работники, с которыми заключен трудовой договор:

- на полный рабочий день – 150 человек. Из них на данный момент 10 человек находятся на больничном, 1 человек совершил прогул;
- на неполный рабочий день – 40 человек;

– надомники – 2 человека. По договорам подряда трудятся 14 человек. В организации имеется единственный собственник (учредитель), не являющийся ее работником.

6.2 Оценочные средства и критерии оценивания для промежуточной аттестации

Зачет предполагает проверку учебных достижений обучаемых по всей программе дисциплины с целью оценивания полученных теоретических знаний, навыков самостоятельной работы, умения на практике применять полученные знания. Зачет проводится в форме выполнения заданий деловой игры.

Требования к подготовке Деловой игры «Моделирование системы кадровой безопасности в управлении персоналом организации» и критерии ее оценки

Описание деловой игры

Основной задачей деловой игры является углубление знаний и формирование практических навыков студентов по созданию основ системы кадровой безопасности в управлении персоналом организации (органа власти).

Рабочие группы (3–5 человек) – формируются по желанию студентов, в каждой группе выбирается ее руководитель. *На протяжении изучения всего курса продолжается работа в группах при разработке кадровых технологий в системе кадровой безопасности организации.*

Задание 1. Моделирование организации

Каждая рабочая группа самостоятельно определяет специфику деятельности и организационно-правовую форму моделируемой организации. Это может быть:

- ✓ (не)коммерческая организация
- ✓ орган государственного или муниципального управления.

Организация должна быть достаточно большой, чтобы была возможность создания разветвленной кадровой службы (состоящей из нескольких структурных единиц) и службы безопасности.

Необходимо дать общую характеристику организации и ее деятельности с обязательным изложением следующих аспектов:

- ✓ название, логотип и слоган;
- ✓ организационно-правовая форма;
- ✓ сфера деятельности, наименование продукции/услуг;
- ✓ миссия и видение (стратегия) организации;
- ✓ стадия развития организации, время существования;
- ✓ территориальный охват, наличие филиалов;
- ✓ общая численность персонала;
- ✓ организационная структура (для филиальной структуры – материнской организации), с обязательным наличием двух подразделений – кадровой службы и службы безопасности. Название «кадровая служба» является условным, определяется по выбору студентов (кадровый департамент, HR-департамент, кадровое управление, служба по управлению персоналом и т.п.);
- ✓ SWOT-анализ.

Задание 2. Моделирование кадровой службы и службы безопасности

1. Смоделировать разветвленную структуру кадровой службы (отделы, бюро, сектора, группы и т.п.) с указанием основных функций её подразделений. Обязательно предусмотреть наличие всех основных кадровых функций.

2. Смоделировать структуру службы безопасности с указанием основных функций её подразделений.
3. Определить, по каким вопросам осуществляется взаимодействие между кадровой службой и службой безопасности (в части вопросов кадровой безопасности).
4. Разработать штатное расписание кадровой службы и службы безопасности.
5. Распределить между членами рабочей группы основные должности кадровой службы и службы безопасности (в части должностей, наиболее важных для обеспечения кадровой безопасности).
6. Разработать Положение о кадровой службе и Положение о службе безопасности. В Положениях предусмотреть вопросы обеспечения кадровой безопасности!
7. Разработать должностные инструкции для каждого из членов группы в соответствии с их должностями.

Задание 3. Разработка кадровой политики

1. Определить кадровую стратегию, исходя из стратегии развития организации. Указать вид кадровой стратегии. Показать взаимосвязь стратегии организации и кадровой стратегии. Указать, каким образом кадровая стратегия будет обеспечивать кадровую безопасность организации!
2. Разработать базовые положения кадровой политики организации и оформить их в документе «Положение о кадровой политике». Указать вид кадровой политики. В Положении о кадровой политике предусмотреть вопросы обеспечения кадровой безопасности!
3. Разработать тактический (на 2-3 года) и оперативный (на 1 год) кадровый план по одному из направлений кадровой политики, наиболее тесно связанному с обеспечением кадровой безопасности.
4. Разработать комплекс антикризисных мер кадровой политики для моделируемой организации.
5. Дать общую оценку состояния сферы кадровой безопасности на данном этапе развития организации и обозначить основные перспективные направления ее деятельности (исходя из «слабых мест»).

Оформление пакета документов

1. Общая характеристика моделируемой организации по всем основным аспектам
2. Организационная структура кадровой службы. Указание основных функций подразделений.
3. Организационная структура службы безопасности. Указание основных функций подразделений.
4. Сфера пересечения функционала кадровой службы и службы безопасности в части обеспечения кадровой безопасности.
5. Штатное расписание кадровой службы.
6. Штатное расписание службы безопасности.
7. Положение о кадровой службе.
8. Положение о службе безопасности.
9. Должностные инструкции сотрудников кадровой службы/службы безопасности (на каждого из членов группы).
10. Кадровая стратегия (может входить в Положение о кадровой политике).
11. Положение о кадровой политике организации.
12. Тактический кадровый план.
13. Оперативный кадровый план.
14. Комплекс антикризисных мер кадровой политики.
15. Общая оценка состояния сферы кадровой безопасности на данном этапе развития организации и основные перспективные направления ее деятельности.
16. Матрица ответственности рабочей группы.

Для повышения уровня индивидуальной и командной ответственности в процессе деловой игры каждая рабочая группа заполняет *матрицу ответственности* членов группы по выполнению всех блоков заданий (см. перечень пакета документов 1–15).

При защите результатов деловой игры каждый студент отвечает за свою зону ответственности, с него будем спрашивать в первую очередь!

Распределение ответственности должно быть сбалансированным, работать должны все!

Условные обозначения зон ответственности (выполняемых членами группы функций при выполнении заданий):

О – ответственен за окончательное выполнение задания (для каждого задания указывается только один ответственный);

Р – руководит работой группы по выполнению задания;

И – предоставляет исходные данные, информацию для выполнения задания;

Оф. – оформляет задание;

Т – технический исполнитель;

К – идейный вдохновитель, креативщик, подает творческие идеи;

Г – готовит конечный вариант задания.

Возможно разделение заданий на несколько частей, выработка своих дополнительных условных обозначений.

*Матрица ответственности рабочей группы «Х»
(указывается название моделируемой организации)*

Задание	ФИО, должности членов группы			
	Петрова О.А., директор по персоналу	Опалева Е.С., начальник отдела по развитию персонала	Сидоров Г.А., начальник отдела оплаты труда и стимулиро- вания	Печкин С.С., тренинг- менеджер
2. Общая характеристика моделируемой организации	Р, К, О	Г, Оф.	И, К	И, Т
2. Моделирование структуры кадровой службы	К, И	И, Оф., Г,	Р, О	И, Т
3. ...				
15.....				

Презентация результатов деловой игры

1. Презентация и оценка результатов рабочих групп:
 - ✓ по очереди каждая рабочая группа излагает результаты;
 - ✓ дискуссионное обсуждение (ответы на вопросы, критические замечания и т.п.), в котором участвуют все студенты;
 - ✓ заполнение оценочных листов.
2. Подведение итогов деловой игры в форме свободного обсуждения, внесение предложений по ее совершенствованию.

Подготовка презентации

Содержание презентации строится, исходя из общей логики работы двух семинаров (представляются ключевые результаты работы в соответствии с основными разделами пакета документов).

Критерии оценки итогов работы:

- ✓ наличие полного пакета документов и презентации с основными результатами выполненной работы;
- ✓ участие всех членов группы с указанием индивидуальной ответственности за выполнение того или иного задания (матрица ответственности);
- ✓ полнота и логика изложения (представление результатов каждого этапа работы и общего результата);
- ✓ уровень теоретических и практических знаний и навыков по теме, владение материалом;
- ✓ оформление (наличие схем, таблиц и т.п.);
- ✓ стиль презентации (эмоциональность, яркость и т.п.);
- ✓ ответы на вопросы;
- ✓ предоставление обратной связи (что каждому участнику дала деловая игра).

* *Поощряется творческий подход:* новизна идей, нестандартность мышления, оригинальность презентации и т.п.

Оценочный лист рабочих групп

Критерий оценки Шкала оценки: max–min 5–1	Группа 1	Группа 2	Группа 3	Группа 4	Группа 5
2. Результативность (качество выполненной работы)					
2. Уровень знаний, практических навыков по теме					
3. Содержательность (наличие всех основных элементов работы)					
4. Логика, четкость изложения информации					
5. Культура представления результатов работы					
6. Насколько была интересна, познавательна (полезна) презентация в целом					
7. Оформление презентации					
8. Командный подход (индивидуальная и групповая ответственность)					
9. Отношение к работе					
10. Творческий подход (оригинальность, новизна и т.п.)					
Итог (сумма баллов)					

«Зачтено» – от 75 до 100% правильно выполненного задания;

«Не зачтено» – менее 75% правильно выполненного задания.

Порядок формирования оценки по дисциплине

Оценка «зачтено» выставляется студенту:

- 1) отработавшему 75% практических занятий;
- 2) получившему оценку «зачтено» за задание к зачету (деловую игру);
- 3) получившему оценку «зачтено» за выполнение практических заданий.

Оценка «не зачтено» выставляется студенту:

- 1) отработавшему менее 75% практических занятий
- 2) и/или получившему оценку «не зачтено» за задание к зачету (деловую игру);
- 3) и/или получившему оценку «не зачтено» за выполнение практических заданий.

7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы

7.1 Основная литература

1. Горелов Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников; под редакцией Н. А. Горелова. М.: Издательство Юрайт, 2022. 270 с. URL: <https://urait.ru/bcode/490237>.
2. Духновский, С. В. Кадровая безопасность организации: учебник и практикум для вузов / С. В. Духновский. М.: Издательство Юрайт, 2022. 245 с. URL: <https://urait.ru/bcode/494739>.
3. Кадровая политика и кадровый аудит организации: учебник для вузов / Л. В. Фотина [и др.]; под общей редакцией Л. В. Фотиной. М.: Издательство Юрайт, 2022. 478 с. URL: <https://urait.ru/bcode/496698>.
4. Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами: учебник для вузов / А. П. Панфилова [и др.]; под общей редакцией А. П. Панфиловой, Л. С. Киселевой. М.: Издательство Юрайт, 2022. 313 с. URL: <https://urait.ru/bcode/496616>.
5. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.]; под общей редакцией О. А. Лапшовой. М.: Издательство Юрайт, 2022. 406 с. URL: <https://urait.ru/bcode/489420>.
6. Управление человеческими ресурсами: учебник для вузов / И. А. Максимцев [и др.]; под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. М.: Издательство Юрайт, 2021. 467 с. URL: <https://urait.ru/bcode/468655>.

7.2 Дополнительная литература

1. Исаева О. М. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. М.: Издательство Юрайт, 2022. 178 с. URL: <https://urait.ru/bcode/490178>.
2. Мансуров Р. Е. Настольная книга директора по персоналу: практическое пособие / Р. Е. Мансуров. М.: Издательство Юрайт, 2022. 384 с. URL: <https://urait.ru/bcode/488950>.
3. Никитина А. С. Управление человеческими ресурсами в государственном и муниципальном управлении: учебное пособие для вузов / А. С. Никитина, Н. Г. Чевтаева. М.: Издательство Юрайт, 2022. 187 с. URL: <https://urait.ru/bcode/496550>.
4. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова, А. В. Петропавловская. М.: Издательство Юрайт, 2022. 575 с. URL: <https://urait.ru/bcode/496601>.
5. Технологии кадровых практик на государственной службе: мастер-класс: учебник и практикум для вузов / Л. В. Фотина [и др.]; под общей редакцией Л. В. Фотиной. М.: Издательство Юрайт, 2022. 392 с. URL: <https://urait.ru/bcode/499050>.
6. Управление человеческими ресурсами в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для вузов / С. А. Барков [и др.]; под редакцией С. А. Баркова, В. И. Зубкова. М.: Издательство Юрайт, 2022. 183 с. URL: <https://urait.ru/bcode/498855>.

7. Управление человеческими ресурсами в 2 ч. Часть 2: учебник и практикум для вузов / С. А. Барков [и др.]; ответственные редакторы С. А. Барков, В. И. Зубков. М: Издательство Юрайт, 2022. 245 с. URL: <https://urait.ru/bcode/498887>.

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

- ✓ ЭБС Издательства Юрайт. URL: <https://www.biblio-online.ru>.
- ✓ ЭБС «IPR BOOKS» Режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru/>
- ✓ Образовательный портал. URL: <http://www.edu.ru>.
- ✓ Научная электронная библиотека. URL: <http://www.eLIBRARY.ru>.
- ✓ Ассоциация менеджеров России. URL: <http://www.amr.ru>.
- ✓ Административно-управленческий портал. URL: <http://www.aup.ru/management>.
- ✓ Официальный сайт премии HR-бренд. URL: <http://hrbrand.ru>.
- ✓ Официальный сайт журнала «Управленческое консультирование» URL: <https://sziu.ranepa.ru/smi/smi-instituta/zhurnal-upravlencheskoe-konsultirovanie>.
- ✓ Всероссийский кадровый интернет-портал – официальный Сайт Национального союза кадровиков. URL: www.kadrovik.ru.
- ✓ Журнал «Кадровое дело». URL: www.kdelo.ru.
- ✓ Журнал «Менеджмент в России и за рубежом». URL: www.finpress.ru.
- ✓ Журнал «Управление персоналом». URL: www.top-personal.ru.
- ✓ Журнал «Управление развитием персонала». URL: www.grebennikov.ru/personnel_development.phtml.
- ✓ Журнал «Управление человеческим потенциалом». URL: www.grebennikov.ru/hr_management.phtml.
- ✓ Журнал «Человек и труд». URL: www.chelt.ru.
- ✓ Информационный портал для специалистов по кадрам и управлению персоналом. URL: <http://www.pro-personal.ru>.
- ✓ HR-портал. URL: <http://www.hr-portal.ru>.
- ✓ HR-менеджмент (специализированный сайт для HR-менеджеров). URL: www.hrm.ru.
- ✓ HR-Лига – Сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом. URL: <http://www.hrliga.com>.
- ✓ Психологические тесты он-лайн. URL: <http://psyline.retter.ru/tests.php>.
- ✓ Психологический портал. URL: <http://psychology.biznet.ru/test.php>.
- ✓ Специализированный сайт по поиску работы. URL: <http://www.Headhunter.ru>.
- ✓ Специализированный сайт по поиску работы. URL: <http://www.Superjob.ru>.
- ✓ Электронный журнал по менеджменту. URL: <http://www.ts-ru.com>.
- ✓ Электронная библиотека MenegerBook.Net. URL: <http://menegerbook.net/index.php>.
- ✓ Электронное издание «Кадры и кадровая политика». URL: www.i-u.ru/description.aspx.
- ✓ Энциклопедия управления персоналом «Управление человеческими ресурсами». Учебные материалы. URL: www.dps.smrllc.ru/Ogl_uch_mat.htm.

8. Материально-техническое обеспечение

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации: 214000, г. Смоленск, ул. Пржевальского, д. 4, уч. корпус № 2, ауд. 510.

Стандартная учебная мебель (60 учебных посадочных места), стол и стул для преподавателя – по 1 шт.

Кафедра для лектора – 1 шт.

Доска настенная трехэлементная – 1 шт.

Проекционный экран LUMA – 1 шт.

Мультимедиапроектор Acer – 1 шт.

Ноутбук HP 530 – 1шт.

Колонки Genius – 1 шт.

Помещение для самостоятельной работы: 214000, г. Смоленск, ул. Пржевальского, д. 4, уч. корпус № 2, ауд. 520 (компьютерная лаборатория с выходом в Интернет).

Компьютерный студенческий стол – 15 шт.

Компьютерный стол для преподавателя – 1 шт.

Интерактивная доска IQBoard

Мультимедиа проектор Optima PX 329 DLP

16 персональных компьютеров с выходом в Интернет

Стандартная учебная мебель (16 учебных посадочных мест).

9. Программное обеспечение

Kaspersky Endpoint Security для бизнеса Стандартный АО «Лаборатория Касперского».

Microsoft Open License в составе:

- Microsoft Windows Professional XP, 7, 8, Server Russian;
- Microsoft Office 2003-2016 Russian.