

РОСЖЕЛДОР

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Ростовский государственный университет путей сообщения»
(ФГБОУ ВО РГУПС)**

М.В. Ватолина

**ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ
И КАДРОВОЕ ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО**

Учебно-методическое пособие

Ростов-на-Дону
2016

УДК 651(07) + 06

Рецензент – доктор экономических наук, профессор В.А. Макеев

Ватолина, М.В.

Теория и практика кадровой политики и кадровое делопроизводство: учебно-методическое пособие / М.В. Ватолина; ФГБОУ ВО РГУПС. – Ростов н/Д, 2016. – 24 с. – Библиогр.: с. 22–24.

В работе представлена учебная программа дисциплины, перечень вопросов к экзамену, а также методические указания к проведению практических занятий, написанию реферата.

Предназначено для магистров направления 38.04.03 «Управление персоналом».

Одобрено к изданию кафедрой «Теория организации и управление персоналом».

Учебное издание

Ватолина Марина Владимировна

**ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ
И КАДРОВОЕ ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО**

Печатается в авторской редакции

Технический редактор М.А. Гончаров

Подписано в печать 29.12.16. Формат 60×84/16.

Бумага газетная. Ризография. Усл. печ. л. 1,4.

Тираж экз. Изд. № 50118. Заказ .

Редакционно-издательский центр ФГБОУ ВО РГУПС.

Адрес университета: 344038, г. Ростов н/Д, пл. Ростовского Стрелкового Полка
Народного Ополчения, д. 2.

© Ватолина М.В., 2016

© ФГБОУ ВО РГУПС, 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

1 Организационно-методические характеристики дисциплины «теория и практика кадровой политики государства и организации»	4
1.1 Цели и задачи курса	4
1.2 Требования к уровню освоения дисциплины	5
1.3 Порядок освоения дисциплины. Формы итогового контроля	5
2 Содержание курса	6
2.1 Учебная программа дисциплины	6
2.2 Перечень вопросов к экзамену	7
3 Методические указания к проведению практических занятий	8
4 Методические указания к выполнению реферата	19
4.1 Цели реферата	19
4.2 Основные этапы подготовки реферата	19
4.3 Структура и содержание работы	20
4.4 Правила оформления реферата	20
4.5 Защита реферата	21
Библиографический список	22

1 ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ДИСЦИПЛИНЫ «ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ГОСУДАРСТВА И ОРГАНИЗАЦИИ»

1.1 Цели и задачи курса

Курс «Теория и практика кадровой политики государства и организации» предназначен для магистров, обучающихся по направлению 38.04.03 Управление персоналом.

В Федеральном государственном образовательном стандарте по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом закреплены требования к результатам освоения дисциплины в виде компетенций:

Профессиональные компетенции:

- умением разрабатывать философию и концепцию управления персоналом, кадровую и социальную политику, стратегию управления персоналом организации в соответствии со стратегическими планами организации (ПК-1);
- владением навыками внедрения и реализации кадровой и социальной политики, стратегии управления персоналом организации (ПК-2);
- использованием принципов корпоративной социальной ответственности при разработке и реализации стратегии организации, в том числе ее кадровой стратегии (ПК-3);
- умением выбирать направление деятельности в системе управления персоналом исходя из задач организации, видеть задачу целиком, систематизировать информацию для достижения поставленной цели (ПК-17);
- способностью оценивать воздействие макроэкономической среды, органов государственного (муниципального) управления на формирование и развитие человеческих ресурсов региона и организации (ПК-18);
- умением выявлять и интерпретировать наиболее острые социально-трудовые проблемы организации, находить пути их решения и разрабатывать систему мер по их практической реализации (ПК-33);
- умением проводить бенчмаркинг и другие процедуры для оценки вклада службы управления персоналом в достижение целей организации (ПК-37);
- владением знаниями и умениями проектирования эффективной кадровой политики, поддерживающей позитивный имидж организации как работодателя (ПК-52).

Целью курса является фундаментальная подготовка в составе других базовых дисциплин цикла "Профессиональный цикл" в соответствии с требованиями, установленными федеральным государственным образовательным стандартом (приказ Минобрнауки России от 08.04.2015 № 367) для формирования у выпускника профессиональных компетенций, способствующих решению профессиональных задач в соответствии с видами профессиональной деятельности: Организационно-управленческая и экономическая, аналитическая и консультационная, научно-исследовательская и педагогическая, проектная, социально-психологическая.

Задачи курса:

- подготовка магистранта по разработанной в университете основной образовательной программе к успешной аттестации планируемых конечных результатов освоения дисциплины;
- подготовка магистранта к освоению дисциплин "Инновационные технологии разработки, обоснования и принятия кадровых решений", "Современные проблемы управления персоналом", "Технологии управления развитием персонала";
- подготовка магистранта к научно-исследовательской работе и семинару;
- подготовка магистранта к итоговой аттестации;
- развитие социально-воспитательного компонента учебного процесса.

1.2 Требования к уровню освоения дисциплины

Изучив курс, студент должен:

ЗНАТЬ: содержание дисциплин базовой части цикла.

УМЕТЬ: успешно выявлять и решать проблемы в области управления персоналом.

ВЛАДЕТЬ: современными технологиями управления персоналом.

1.3 Порядок освоения дисциплины. Формы итогового контроля

Изучение курса «Теория и практика кадровой политики и кадровое дело-производство» предполагает 32 часа аудиторных практических занятий. Практические занятия могут проводиться как традиционным способом, так и на персональном компьютере с использованием современных текстовых редакторов и согласно специально разработанным указаниям.

Цель занятий – закрепление студентами знаний теоретического курса и приобретение ими практических навыков решать проблемы в области управления персоналом в деятельности организаций и предприятий.

Подготовка к практическим занятиям предусматривает самостоятельную работу студентов по изучению лекционного курса, нормативных источников, обязательной и дополнительной литературы, рекомендуемой к каждому занятию.

На каждом практическом занятии проводится опрос и коллективная беседа по теме, разъясняются цели и задачи ее изучения. Кроме того, студенты имеют возможность на основе предложенных преподавателем заданий решать конкретные ситуации, связанные с подбором, адаптацией, ротацией и увольнением персонала.

Согласно учебному плану, в конце первого семестра магистранты должны сдать экзамен и защитить реферат на тему «Законодательная и нормативная регламентация предмета исследования магистерской диссертации».

2 СОДЕРЖАНИЕ КУРСА

2.1 Учебная программа дисциплины

Тема 1. История развития кадровых служб в мире

Средние века. Промышленная революция 19 века.

20-30 годы 20 века. Годы второй мировой войны.

50-70 гг. 20 века Конец 20 столетия.

Англо-саксонская и европейские модели участия государства в управлении персоналом. 70-80 гг. 20 века.

Особенности кадровой политики зарубежных стран 80-е годы 20 века. Кадровая политика в 90-е годы 20 века. Новые тенденции развития кадровой политики зарубежных стран в начале 21 века.

Тема 2. Развитие кадровых служб в России

Кадровая политика государства в советский период. Роль государства в развитии кадровых служб, принципы советской кадровой политики.

Изменения кадровой политики в период перестройки.

Основные изменения кадровой политики, возникшие после кризиса 1998 года. Особенности развития кадровой политики Российского государства и развития кадровых служб, служб управления персоналом в 2000-е годы.

Тема 3. Кадровая политика государства

Понятие и структура кадровой политики государства. Назначение кадровой политики государства. Документы, регламентирующие государственную кадровую политику. Направления государственной кадровой политики. Мероприятия государственной кадровой политики. Базовые составляющие государственной кадровой политики. Кадровая политика госслужбы. Кадровое обеспечение.

Тема 4. Кадровая политика организации

Суть и понятие кадровой политики организации. Типы кадровой политики организации: пассивная, реактивная, превентивная, активная, открытая, закрытая. Этапы кадровой политики. Аспекты формирования кадровой политики. Документы, регламентирующие кадровую политику организации: правила внутреннего трудового распорядка, коллективный договор.

Тема 5. Кадровое делопроизводство

Подготовка комплекса документов по оформлению трудовых отношений работника с работодателем. Комплекс документов по оценке персонала и проведению аттестации. Комплекс документов по оформлению поощрений и дисциплинарных взысканий. Комплекс документов по оформлению служебной командировки работника. Комплекс документов по оформлению отпусков. Комплекс документов по расторжению трудового договора с работником и его увольнением.

2.2 Перечень вопросов к экзамену

Для оценки результата освоения "Знать":

- 1) Развитие кадровых служб в эпоху промышленной революции 19 века;
- 2) Развитие отделов кадров в 20-30 годы 20 века;
- 3) Развитие кадровых служб в годы второй мировой войны;
- 4) Развитие кадровых служб 50-70 гг. 20 века;
- 5) Развитие служб развития человеческих ресурсов в 90-е годы 20 века, начало 21 века;
- 6) Развитие кадровых служб в России в Советский период;
- 7) Развитие кадровых служб в период перестройки;
- 8) Развитие служб управления персоналом в 2000-е годы;
- 9) Направления государственной кадровой политики;
- 10) Кадровое обеспечение.

Для оценки результата освоения "Уметь":

- 1) Разрабатывать философию и концепцию управления персоналом, кадровую и социальную политику, стратегию управления персоналом в соответствии со стратегическими планами организации;
- 2) Выбирать направление деятельности в системе управления персоналом исходя из задач организации;
- 3) Выявлять и интерпретировать наиболее острые социально-трудовые проблемы организации, находить пути их решения и разрабатывать систему мер по их практической реализации;
- 4) Использовать в деятельности организации документы, регламентирующие государственную кадровую политику;
- 5) Разрабатывать пассивную кадровую политику организации;
- 6) Разрабатывать реактивную кадровую политику организации;
- 7) Разрабатывать превентивную кадровую политику организации;
- 8) Разрабатывать активную кадровую политику организации;
- 9) Разрабатывать открытую кадровую политику организации;
- 10) Разрабатывать закрытую кадровую политику организации.

Для оценки результата освоения "Владеть":

- 1) Навыками по разработке Правил внутреннего трудового распорядка.
- 2) Навыками по разработке Коллективного трудового договора.
- 3) Навыками внедрения и реализации стратегии управления персоналом организации.
- 4) Навыками по составлению комплекса документов по приему работника на работу.
- 5) Навыками по разработке Комплекса документов для проведения и утверждения итогов аттестации.
- 6) Навыками составления документов поощрения и дисциплинарного взыскания.
- 7) Навыками оформления командировок.
- 8) Навыками документирования отпусков.

9) Навыками оформления комплекса документов для расторжения трудового договора.

10) Навыками оформления трудовой книжки.

3 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Тема 1. История развития кадровых служб в мире

Выполнить практическое индивидуальное задание ОАО «РОСТВЕРТОЛ»

Задание 1

Изучите рынок труда по профессиям, интересующим организацию по следующим показателям:

- соотношения предложения и спроса на труд по интересующим профессиям;
- оплата и условия труда в конкурирующих фирмах;
- информация о фирмах, оказывающих услуги по обеспечению персоналом (биржи труда, агентства по трудоустройству).

Задание 2

Выберите наиболее оптимальные источники набора персонала в свою фирму:

- знакомые и сотрудники;
- бюро по трудоустройству, агентства труда, биржи труда;
- учебные заведения;
- инициативные обращения людей, желающих получить работу через объявления, данные фирмой;
- рекламные объявления.

Задание 3

Составьте текст объявления о наборе в свою фирму кандидатов на вакантные должности. Вы должны при этом учесть, что рекламные объявления о приеме на работу должны содержать следующие виды информации:

- о фирме, предлагающей работу;
- о самой работе;
- о важнейших требованиях, предъявляемых к кандидату;
- о льготах и поощрениях;
- информацию о том, куда и к кому обращаться.

Задание 4

Проанализируйте представленные ниже объявления. Заполните таблицу, оценив каждый вид информации для каждого из шести объявлений: **я** – ясная; **т** – туманная; **о** – отсутствует. Как бы Вы объяснили неполноту информации в этих объявлениях?

**Агентство недвижимости «СПб ДОМ»
Лицензия № 12**

Приглашает агентов, обучение бесплатное, конкретная работа, реальная возможность в кратчайшие сроки улучшить свои жилищные условия.

Т. 325-80-40. Фонтанка 118, оф. 50.

№ 2. DAAIOA

Российская компания приглашает сотрудников со средним специальным и высшим образованием. Возраст до 30 лет. Обучение, перспектива роста. Возможно совместительство. Приходите по адресу: метро «Маяковская», пл. «Восстания». Пушкинская ул., д. 9 (под арку направо). Консультативный пункт Русова Л.И.

Время приема: пн, вт, ср, 14-17, чт, пт, сб – 14–17. При себе иметь паспорт и данную визитку.

№ 3. Инофирме СРОЧНО

Требуются сотрудники. Конкурсный отбор, возможность дополнительного заработка. Обращаться по телефону: 468-64-97.

№ 4. NCH Corporation

Вы сможете начать свою карьеру торговым представителем в компании NCH, стабильной американской корпорации с 77-летним опытом работы в области промышленной химии.

Мы предлагаем:

- серьезную программу обучения
- стабильный доход
- дружескую атмосферу работы

Если Вам до 45 лет, Вы энергичны, трудолюбивы и имеете личный автомобиль, высылайте Ваше резюме по факсу: (812) 118-37-32 или звоните по телефону: (812) 118-37-33.

№ 5. Сеть оптовых складов Санкт-Петербурга

Объявляет набор мужчин от 18 до 27 лет на следующие вакансии: консультанты, управление персоналом, грузчики, экспедиторы.

Прописка СПб или области обязательна. З/п стабильная, без задержек, Тел. 108-43-05 с 8 до 12 и с 13 до 20 ч.

№ 6. Агентство «Медный всадник»

Приглашает агентов по недвижимости. Обучение, стажировка, кофе – бесплатно. Опытным – 50% и рекламная поддержка. Т. 183-87-11

Реклама фирмы	№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5	№ 6

Тема 2. Развитие кадровых служб в России

Выполнить практическое индивидуальное задание

Задание 1. Проанализируйте ситуацию

Международная корпорация «Lexmark» как самостоятельная компания появилась в 1991 году после отделения от IBM. В 1994 году она открыла свое представительство в России. В 1997 году доля струйных принтеров «Lexmark» на российском рынке составила 17 %, лазерных – порядка 5–6 %. На мировом рынке «Lexmark» занимает в целом четвертую позицию, на рынках США – около 10 %.

Владимир Тимошин, менеджер по рекламе российского филиала компании, раскрывает важнейшие элементы успеха следующим образом.

На российском рынке руководство филиала использует модель двухуровневой дистрибуции, то есть работает через партнеров-дистрибуторов, которые, в свою очередь, продвигают продукты «Lexmark» через свою дилерскую сеть. Фирма оказывает дилерам активную информационно-маркетинговую поддержку, обеспечивает их информацией, рекламными материалами, организует выставки, стенды, презентации и бесплатное обучение.

Обучение является обязательным. В течение 1997 г. курс обучения обязаны были пройти все авторизированные дилеры. В настоящее время у филиала 250 дилеров и ожидается появление новых. Всех их следует обучить обращению с техникой «Lexmark». Собственную систему обучения фирма развивать не стала – руководство решило воспользоваться услугами профессионального учебного центра.

«Если бы мы занимались этим сами, – считает В. Тимошин, – нам пришлось бы тратить время исключительно на обучение». Поэтому оно осуществляется на базе компании «Микроинформ», с которым было недавно подписано соответствующее соглашение.

Ответьте на вопросы:

- 1 Какие услуги оказывает «Lexmark» своим партнерам?
- 2 Какие преимущества «Lexmark» получает, вкладывая деньги в подготовку персонала партнеров?
- 3 Перечислите характерные черты того, как «Lexmark» получает, вкладывая деньги в подготовку персонала партнеров?
- 4 Перечислите характерные черты того, как «Lexmark» организует обучение работников-партнеров.

Задание 2. Проанализируйте ситуацию

Компания «Майком Системс», занятая производством оборудования для передачи данных и входящая в число 100 ведущих компаний столкнулась с трудностями привлечения и сохранения хороших сотрудников в условиях резкого развития наукоемких производств. Компания решила справиться с конкуренцией, предложив своим служащим конкурентоспособную заработную плату и дополнительные льготы. В частности, программу льгот, действующую с пер-

вого дня поступления на работу, – медицинское страхование, стоматологическую и офтальмологическую помощь, подарки к Рождеству в 100-400 долларов, базу отдыха, занятия по аэробике, гитаре, английскому языку (для испанских и вьетнамских рабочих). Некоторые работники административно-управленческого состава получили пособия для переезда, компенсацию по квартплате и льготное страхование жизни.

Компания провела также ряд мероприятий по организации общения в коллективе, проводя встречи различных слоев служащих и выпуская два внутренних периодических издания.

Ответьте на вопросы:

1 Какими методами пользовались служащие по управлению персоналом при подборе и оценке кандидатов?

2 Можно ли считать примененные мероприятия по адаптации и сохранению работников компании успешными?

Задание 3. Проанализируйте ситуацию

Компания «Шопсмит Инк», производитель инструмента, процветающая уже около шести лет, прибегла к большому набору сотрудников, чтобы справиться с возрастающим объемом сбыта (удваивающегося каждый год), а также с возросшим объемом переписки (возникшей при переходе от системы сбыта через оптовиков на прямые продажи).

Компания не имела трудностей при наборе людей. Она была сильным работодателем в экономически неразвитом районе, но зачастую нанимала не лучших или слишком много кандидатов. Через некоторое время годовая текучесть кадров составила 20%. «У нас возникли проблемы учета, комментирует президент компании. Мы нанимали еще шесть клерков, но теперь работают эти шесть, да еще шесть, с которыми мы начинали, хотя, если бы все шло нормально, то с этой работой могли бы справиться и четыре человека. Когда принимается по 300 новых служащих в год, иногда может потребоваться года два, чтобы осознать ошибку».

Ответьте на вопросы:

1 Какую ошибку допустила компания по набору сотрудников?

2 Какие методы оценки кандидатов наиболее подходят для данной компании: индивидуальное собеседование, групповое интервью, резюме, тестирование (на определение интеллекта, памяти, свойств личности, профессионализм), графология, наведение справок, астрология, психоморфология?

Задание 4. Проанализируйте ситуацию

Компания «Дейта Свитч», производит системы коммутации и управления для ЭВМ. В 2011 г. исполнилось всего 4 года, как объем ее сбыта резко возрос почти в три раза. В компании не было отдела кадров, она использовала неформализованную и децентрализованную процедуру найма – набор, собеседование и отбор проводили начальники отделов. Первая реакция компании на неожиданный бум – действовать как и раньше.

«Мы просто продолжали нанимать большее количество работников, чтобы удовлетворить спрос», – комментирует вице-президент компании по эксплуатации.

По мере роста числа заказов компания продолжала увеличивать численность работников и, наконец, как бы спохватившись, начала создавать инфраструктуру для управления своим ростом. Лишь в апреле 2012 г., когда потребность в новых служащих приобрела критический характер (численность работников в последующие восемь месяцев возросла со 139 до 250 человек), компания наняла начальника отдела кадров.

Наиболее трудной проблемой для компании оказалась адаптация большого числа новых работников.

Ответьте на вопросы:

Какие ошибки допустила компания в подборе кадров?

Какие методы по набору персонала и оценке кандидатов являются наиболее подходящими для данной компании? Выберите из предложенных наиболее оптимальные методы оценки персонала:

- резюме;
- индивидуальное собеседование;
- групповое интервью;
- тестирование (на определение умственного развития, памяти, свойств личности, профессионализма);
- графология;
- наведение справок;
- астрология;
- психоморфология – установление соответствия между лицом человека и его личностью

Тема 3 Кадровая политика государства

Выполнить практическое индивидуальное задание

Вариант 1

Задание 1 ОАО «Первомайская заря», ген. Директор Г. Свинцова.

При небольшой зарплате в фирме удерживается основной костяк квалифицированных работников. Причину этого директор видит в том, что администрация всегда работала с людьми откровенно и никогда не обманывала: «Я говорила, что будет трудно, будет низкая зарплата, часть зарплаты не будет выплачиваться. Это так было, но потом то, что обещали, не всегда делали».

Отметьте, какой из предложенных вариантов отношения руководства к текучести, приведен в примере:

- самотек;
- минимизация текучести за счет стабилизации состава персонала;
- минимизация текучести за счет административного сокращения (увольнения);

– стимулирование текучести за счет ужесточения требований к работникам.

Задание 2

В конструкторский отдел завода поступил работать молодой инженер Фомин. Проработав два года инженером-конструктором, он перешел в проектный институт. Там долго не задержался и вернулся на завод в качестве механика цеха. Но не сложились у Фомина нормальные взаимоотношения с главным инженером завода, который требовал от него непосредственного участия во всех работах вверенного ему подразделения. Не желая пачкать руки и считая себя квалифицированным инженером, он переходит снова в тот же конструкторский отдел, где начинал работать инженером-конструктором.

После 5 лет работы в отделе возникает кадровая проблема: необходим руководитель конструкторского подразделения. В данном случае Фомин – единственный кандидат: человек технически грамотный, ищущий новые технические решения, увлекающийся патентоведением и технической информацией.

Зная его трудный характер, руководство завода после ряда собеседований с ним решило все-таки назначить его руководителем подразделения.

Став во главе конструкторского отдела, Фомин увлекся осуществлением своих идей. Решением технических вопросов занимался без согласования с руководством. На замечания главного инженера о данном им слове (при назначении на должность) изменить свой характер и стиль работы он обиделся и попросил, чтобы его не лишали самостоятельности и инициативы.

На годовом отчете у главного инженера завода Фомин не смог отчитаться о выполнении большинства запланированных его подразделению мероприятий, обвинив своих руководителей в том, что они ему не помогают.

Своим пренебрежительным отношением к подчиненным и высшей администрации он быстро терял контакты с окружающими коллегами. Стал работать без учета мнения коллектива, принимать решения единолично, при этом часто допуская ошибки. Строго относился к подчиненным, требуя четкого исполнения заданий и выполнения графика работы. Сам же был неисполнительным, часто нарушал распорядок дня.

В данной ситуации главный инженер завода решил рассмотреть на аттестационной комиссии вопрос о возможности дальнейшего использования Фомина на руководящей должности.

На аттестационной комиссии Фомин отвечал неуверенно, сбивчиво. Члены комиссии остались неудовлетворенными его ответами и вынесли решение:

Признать, что Фомин в связи с нежеланием проводить организационно-воспитательную работу в коллективе, из-за низкой трудовой дисциплины и в связи со сложившимися ненормальными взаимоотношениями с подчиненными и вышестоящими руководителями не соответствует занимаемой должности.

Ответьте на вопросы:

- 1 Что послужило причиной возникновения данной ситуации?
- 2 Кто должен стоять во главе отдела – инженер или руководитель?

- 3 В чем основные ошибки главного инженера и Фомина?
4 Что бы Вы предприняли на завершающей стадии этой ситуации?

Вариант 2

Задание 1 ОАО «Завод турбинных лопаток», директор В. Чернышев.

Директор, приняв «ЗТЛ» в критической ситуации, был вынужден уволить почти половину работников. Он считает: «Насильственный способ, конечно, неприятен и очень труден, но он гораздо более конструктивен. По крайней мере, он оставляет больше приличных людей».

Отметьте, какой из предложенных вариантов отношения руководства к текучести, приведен в примере:

- самотек;
- минимизация текучести за счет стабилизации состава персонала;
- минимизация текучести за счет административного сокращения (увольнения);
- стимулирование текучести за счет ужесточения требований к работникам.

Задание 2

Официальная часть вечера работников шинного завода была рассчитана на 50 минут. Началась она в полном согласии со сценарным планом. Под музыку вспыхнул экран: на нем проецировались цветные слайды, директор рассказывал об истории завода, о лучших шинниках. Это был пролог.

Но вот свет снова залил сцену и зал. Ведущий и ведущая приглашают на сцену инженеров, знатных рабочих – «начинается пресс-конференция» о новостях в шинном производстве. Короткие интервью перемежаются музыкальными номерами артистов филармонии. Они, правда, представления не имеют о тех, кому «от всей души» преподносят то любимую песню, то любимый танец, и, к примеру, пожилому рабочему достается в «подарок» молодежный шлягер. Но зал в общем-то доволен и настроен на веселый лад.

Однако тут начинается кульминация официальной части: объявляется вынос знамени завода. Люди встают. Зачитывается приказ директора завода и вызываются на сцену 15 лучших шинников. Им повязывают ленты через плечо, вручают цветы. Героев дня усаживают в президиум. Зрители дружно аплодируют.

Чтение приказа продолжается.

На сцену поднимается один человек, второй, третий. Каждому поднимают руку и вручают конверт. Зрители аплодируют. Постепенно ведущий убыстряет темп чтения. Вместо аплодисментов – уже разрозненные хлопки. Ведущий уже читает настолько быстро, что фамилии сливаются во что-то неразборчивое. Аплодисменты уже вовсе не звучат.

Один из зрителей не выдерживает – поднимается и выходит из зала. Вслед за ним другой. Зал редеет.

Наконец ритуал награждений завершен. Ведущая торжественно призывает весь зал спеть заводской гимн, который существует у завода уже 50 лет. Из-

за кулис доносятся первые звуки фонограммы. Зрители смеются – фонограмму включили не на той скорости. Через минуту ведущая снова призывает спеть. Запеваёт сама, поёт ведущий, но зрители не поют. В зале наступает неловкая пауза.

Ответьте на вопросы:

1 Сформулируйте ошибки которые допустили организаторы вечера при поощрении лучших профессионалов?

2 Известно, что награды, премии, благодарности играют стимулирующую роль. Сыграли ли они эту роль на данном вечере?

3 Опишите один случай поощрения кого-либо за трудовые успехи, запомнившийся Вам на всю жизнь.

4 Приведите случай неудачного, на Ваш взгляд, процесса награждения.

5 Предложите пять вариантов оптимальных способов поощрения рабочего, работницы, мастера, инженера, руководителя подразделения и т. д.

Тема 4 Кадровая политика организации

Выполнить практическое индивидуальное задание

Вариант 1

Задание 1. Выберите один или несколько методов оценки персонала для кандидатов на имеющиеся и запланированные на предстоящий год вакансии в Вашей фирме.

1 Анализ анкетных (биографических) данных

2 Индивидуальное собеседование: (со специалистом по подбору персонала, с линейным руководителем).

3 Групповое интервью.

«Задание для группы из шести человек: группе необходимо оформить рекламную витрину туристического агентства. Каждый член группы отвечает за определенный тур, но реклама не может включить материалы по всем турам. Необходимо выбрать те туры, которые будут использоваться для рекламы в витрине агентства».

1 Тестирование

Тесты на определение умственного развития («тесты интеллекта»)

1 *Тест «Ряды»* – предполагает нахождение логики построения цифровых или буквенных рядов. Здесь дедуктивный метод применяется к абстрактным элементам.

«Найдите искомое число из предложенного ряда 9-14-19-24-29-?»

2 Тест – воспроизведение из каких-либо элементов, чаще всего из цветных кубиков. Этот тест – хороший индикатор скорости мышления и аналитических способностей. Он также позволяет непосредственно наблюдать за поведением тестируемого. При этом фиксируется используемая им методика, тактика проб и ошибок, скорость выполнения задачи, умение владеть собой.

«Расположите кубики (белого, красного или обоих цветов) таким образом, чтобы воспроизвести геометрическую фигуру, представленную на предлагаемом рисунке».

3 *Тест – распознавание синонимов.* Выбор синонимов из набора слов или фраз позволяет судить о так называемом «вербальном» интеллекте, о чувстве нюансов, о «тонком уме» в отличие от рационального мышления.

«Выберите слово, выделяющееся из остальных слов ряда: красивый, приятный, соблазнительный, прекрасный, большой, восхитительный».

4 *Тест – сравнение смысла законченных выражений.*

«Распознайте утверждение «отсутствующие всегда не правы» в следующих фразах и найдите близкие по смыслу фразы:

– Лучше всегда присутствовать на дискуссии, чтобы защищать свои интересы;

– Те, кто отсутствует, теряют свое место;

– Иногда ответственность (вина) возлагается на присутствующих;

– Интересами отсутствующих жертвуют, чтобы оправдать себя;

– Абсентеизм (уклонение от участия) является причиной продуктивности.

5 *Тестирование памяти.*

В зависимости от профессии требуется оценить или способность мгновенного запоминания, или наоборот долговременную память, называемую также отсроченной.

Тесты памяти чаще всего оценивают или зрительную память на образы, или слуховую память на цифры, слова или буквы.

Тест на зрительную память. Тестируемый должен в течение одной минуты внимательно рассмотреть набор картинок. Затем он должен или воспроизвести их на бумаге, или найти их на предлагаемых карточках.

Тестирование памяти на цифры или буквы. Испытуемый должен запомнить продиктованные ему ряды цифр, слов или букв.

Тест на долговременную память. Проверка способности к запоминанию прерывается другими заданиями, совершенно отличными по природе, вводимыми для переключения внимания на другой объект.

6 *Тестирование свойств личности.*

Тест на оценку свойств личности по 16-ти биполярным факторам.

1 замкнутость или открытость;

2 быстрое или замедленное мышление;

3 эмоциональность или стабильность;

4 доминирование или подчиненность;

5 скромность или экспрессивность;

6 авторитаризм или агрессивность;

7 соглашательство или добросовестность;

8 робость или смелость;

9 реализм или чувствительность;

10 доверчивость или подозрительность;

11 практицизм или креативность;

12 наивность или прозорливость;

13 внутреннее спокойствие или комплекс вины;

- 14 консерватизм или радикализм;
- 15 привязчивость или независимость;
- 16 несобранность или самообладание.

Тест «описания личности», базирующийся на 10-ти свойствах личности, обозначенных буквами.

- А – Авторитетность в социальных отношениях;
- Е – Эмоциональная стабильность;
- Ф – Доброжелательность;
- Г – Экстравертность;
- М – Мужественность;
- О – Объективность (в противоположность чувственности);
- Р – Владение собой (в противоположность импульсивности);
- С – общительность;
- Т – тенденция к интроверсии, рефлексии и медитации.

7 Профессиональные тесты. Они отличаются от психотехнических тестов и поэтому ставят задачи, аналогичные тем, с которыми претендент встретится на своей должности.

Тест – разбор (сортировка) корреспонденции. Кандидату предлагается исполнить роль менеджера, который после нескольких дней отсутствия разбирает поступившие документы, сортирует их и, в зависимости от полученной информации, должен организовать работу сотрудников и свою собственную.

1 Тест на организацию поиска информации. Этот тип испытаний позволяет проанализировать организаторские способности, решительность, навыки ведения переговоров, рациональность постановки вопросов, способность охватывать информацию.

Кандидат должен принять решение на основе досье, в котором не хватает данных. Ему предлагается в течение 15 минут расспросить собеседника. Полученные ответы должны дать ему информацию, достаточную для принятия решения.

2 Наведение справок о кандидате. Этот метод используется в отношении кандидатов, имеющих профессиональный опыт. Наведение справок позволяет проверить информацию, предоставленную претендентом о его предыдущей деятельности. Полученные данные можно интерпретировать в зависимости от источника (бывший руководитель, поставщик, подчиненный...) и характера их отношений с претендентом.

3 Экспертиза почерка. Этот метод основан на теории, согласно которой почерк человека является достаточно объективным отражением его личности, и, следовательно, с помощью анализа почерка можно оценить различные характеристики человека, в том числе способность выполнять определенные производственные функции. Привлекательность этого метода состоит в низких издержках, однако он отличается односторонним подходом и содержит в себе высокую степень риска неадекватной оценки потенциала кандидатов.

4 Астрология. С ее помощью можно установить связь между личностью и расположением планет в момент рождения человека.

5 Психоморфология. Устанавливается соответствие между лицом человека и его личностью. Форма лица различается по тенденции к расширению или сужению. В первом случае человек пытается расширить свою территорию и рискует, а во втором – замкнуться в своей скорлупе.

Вариант 2

Задание 1

В вашей организации возник конфликт между двумя группами работников: «рабочими лошадками» – опытными и надежными, но консервативно настроенными сотрудниками, более склонными к тщательной рутинной работе, с одной стороны, и новаторски мыслящим меньшинством, выдвигающим важные в стратегическом плане, но не привычные для большинства идеи, с другой стороны. Ваши действия как менеджера персонала в данной ситуации.

Задание 2

Вы недавно начали работу в качестве руководителя. Идете по коридору и видите нескольких работников, о чем-то оживленно беседующих. Возвращаясь через 15 минут, наблюдаете ту же картину. Как вы будете вести себя в этой ситуации?

Ваши возможные действия:

1 Пройду не вмешиваясь, но сразу же вызову их непосредственного руководителя и выскажу свое недовольство поведением подчиненных.

2 Прерву беседу работников, сделаю им строгое внушение.

3 Сделаю им замечание и предложу немедленно вернуться на рабочие места.

4 Подойду, запишу их фамилии и объявлю в приказе замечание. При повторном нарушении дисциплины накажу более строго.

5 Вначале поинтересуюсь, о чем их разговор, затем выясню, какова их нагрузка на данный момент. Решение приму после вызова их непосредственного руководителя на основе полученных объяснений

Задание 3

Вы – руководитель. После реконструкции помещения возникла необходимость срочно перекомплектовать подчиненные вам группы работников. Как бы вы организовали эту работу?

Ваши возможные действия:

1 Предложу решить этот вопрос кадровику. Это – его работа.

2 Возьмусь за дело сам (а), изучу всех работников.

3 Поручу составить предварительные предложения непосредственным руководителям, просмотрю их сам (а), и затем обсудим.

4 Проведу общее собрание коллектива, объясню положение дел, предупреду о важности решений. Попрошу внести письменные предложения.

5 Приглашу специалистов, чтобы они при помощи своих методов исследовали коллектив и дали соответствующие рекомендации.

4 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ВЫПОЛНЕНИЮ РЕФЕРАТА

4.1 Цели реферата

Реферат – это итоговый этап в изучении курса «Теория и практика кадровой политики государства и организации». Работа должна быть выполнена согласно учебному плану, в конце 1-го семестра перед сдачей экзамена.

Реферат предполагает:

- закрепление и активизацию полученных теоретических знаний;
- приобретение опыта самостоятельной работы с литературой по данной теме;
- умение использовать научные разработки и исследования при изучении избранной темы;
- овладение знаниями об имеющихся проблемах по изучаемой теме;
- получение навыка самостоятельного исследования, научного анализа;
- приобретение способности анализа исследуемой проблемы на примере конкретного предприятия, региона, страны, исторического периода.

4.2 Основные этапы подготовки реферата

Тема реферата Завершение теоретического курса дисциплины предполагает написание реферата. Тема реферата может быть унифицированной – Законодательная и нормативная регламентация предмета исследования магистерской диссертации.

Роль руководителя После утверждения темы реферата руководителем должен быть определен круг вопросов, подлежащих исследованию. Руководитель реферата помогает магистранту в разработке его плана, консультирует по вопросам подбора литературы и написанию работы. Если в ходе работы над темой возникает необходимость в ее корректировке, допускается вносить в план соответствующие изменения, не выходящие за рамки выбранной темы.

Подбор литературы, практических материалов по избранной теме

В качестве ориентира целесообразно использовать списки источников, рекомендуемых к практическим семинарским занятиям, включающие основную, обязательную и дополнительную литературу. Далее необходимо продолжить работу в библиотеке с помощью алфавитного, систематического и предметного каталогов. Также при подборе литературы следует изучить периодическую печать, законодательные и нормативные материалы. Целесообразно использовать информационные ресурсы Internet.

При подготовке реферата необходимо использовать теоретические издания отечественных и зарубежных ученых в области управления персоналом, учебно-методические и справочные пособия. В ходе работы с литературой необходимо изучить научные статьи ученых по выбранной теме, публикуемые в журналах: «Менеджмент»; «Управление персоналом»; «Трудовое право кадровика»; «Современный кадровый менеджмент»; «Кадровик»; «Справочник кадровика»; «Кадровое дело»; «Кадровик.ru»; «Кадры предприятия»; «Служба

кадров и персонал»; «Труд за рубежом»; «Человек и труд»; «Кадровое дело-производство»; «Персонал Микс».

4.3 Структура и содержание работы

Реферат должен включать: введение, основной раздел, заключение и список использованных источников.

Введение должно содержать обоснование актуальности выбранной темы, цели реферата, поставленные задачи исследования, а также краткий обзор источников. Основной раздел, как правило, должен состоять из 2-х частей: законодательные акты и нормативно-методические источники предмета исследования, нормативная регламентация в виде локальных актов исследуемой организации.

4.4 Правила оформления реферата

Реферат может быть выполнен на печатающем устройстве. Объем работы должен составлять не менее 25 страниц машинописного текста (включая текстовой, табличный и иллюстрированный материалы, а также приложения).

Порядок переплета работы следующий:

- титульный лист;
- содержание;
- введение (2–3 с.);
- основной раздел (18–20 с.);
- заключение (2–3 с.);
- список использованных источников;
- приложения.

Нумерация страниц должна быть следующей:

– все страницы должны быть пронумерованы, начиная с титульного листа (на нем страница не указывается);

– порядковый номер страницы ставят посередине нижнего поля листа, обозначая арабскими цифрами без слова «страница» или «стр.», знаков препинания, в интервале 15–20 мм от нижнего края листа;

– каждая часть раздела должна начинаться с новой страницы. Это же требование относится к введению, заключению, списку использованных источников.

Поля на каждой странице имеют следующие размеры:

- верхнее – не менее 20 мм;
- правое – не менее 10 мм;
- нижнее – не менее 20 мм;
- левое – не менее 30 мм.

При печати реферата на принтере рекомендуется выбирать шрифт Times New Roman 14 пунктов, межстрочное расстояние – 1,5 интервала.

Цитаты должны оформляться в кавычки. К цитатам даются сноски внизу страницы, в которых указывается автор, название работы, издательство, год издания и страницы. На цифровые, графические и другие материалы, заимство-

ванные из книг, журналов, газет, также даются сноски. Эти источники должны быть указаны и в списке использованных источников.

В тексте реферата не должны применяться сокращения слов, за исключением общепринятых и расшифрованных при первом упоминании. Например, Общероссийский классификатор предприятий и организаций (ОКПО).

Таблицы, графики, схемы и тому подобная информация дается в тексте после ссылки, либо в приложениях, которые оформляются после списка использованных источников, каждое – на отдельном листе. Посередине листа вверху пишется слово «Приложение» без кавычек с указанием его буквенного обозначения (А, Б, В и т.д.), строкой ниже – его название

Список использованных источников должен содержать не менее 30 источников. Составляется он в алфавитном порядке в соответствии со стандартом библиографического описания.

Например:

1 Ватолина М.В. Документационное обеспечение управления персоналом : учебное пособие / М.В. Ватолина ; Рост. гос. ун-т путей сообщения. – Ростов н/Д, 2006. – 196 с.: ил., табл., прил. – Библиогр.: 41 назв.

2 Управление персоналом организации: учебник для вузов / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА – М., 2015. – 637 с.

4.5 Защита реферата

После проверки реферата руководитель пишет рецензию, подписывает титульный лист и принимает решение о допуске к защите. Для защиты магистрант готовит краткое сообщение по реферату, ответ на замечания, указанные в рецензии. Руководитель задает вопросы, на которые магистрант должен дать развернутые ответы. В зависимости от степени владения исследуемой проблемой руководителем выставляется оценка, которая отражается в ведомости и в зачетной книжке. В случае конфликтной ситуации защита реферата выносится на комиссию, состоящую из преподавателей кафедры ТОУП (состав комиссии утверждается заведующим кафедрой).

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Нормативные источники

1 Трудовой кодекс Российской Федерации Принят Государственной Думой 21 декабря 2001 года. Одобрен Советом Федерации 26 декабря 2001 года. С изменениями и дополнениями, вступившими в силу с 31.07.2016 года.

2 Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и защите информации» от 08.07.2006 № 149-ФЗ.

3 Федеральный закон «О техническом регулировании» от 27.12.2002 № 184 ФЗ.

4 Типовой регламент внутренней организации Федеральных органов исполнительной власти. Утвержден Постановлением Правительства Российской Федерации от 28.07.2005. № 452.

5 Типовой регламент взаимодействия федеральных органов исполнительной власти. Утвержден Постановлением Правительства российской Федерации от 19.01.2005 № 30.

6 Постановление Правительства РФ от 15.06.2009 № 477 «Об утверждении правил делопроизводства в Федеральных органах исполнительной власти».

7 ГОСТ Р 7.0.8-2013 «Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения». Утвержден приказом Росстандарта от 17.10.2013 № 1185-ст.

8 ГОСТ Р 6.30-2003. Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов. – М.: ИПК «Издательство стандартов», 2003.

9 ГОСТ Р ИСО 15489-1-2007. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Управление документами. Общие требования.

10 ГОСТ Р ИСО-23081-1-2008. Процессы управления документами. Метаданные для документов. – М.: Стандартинформ, 2009.

11 ГОСТ Р ИСО-22310-2009. Информация и документация. Руководство для разработчиков стандартов, устанавливающих требования к управлению документами. – М.: Стандартинформ, 2010.

12 Общероссийский классификатор управленческой документации ОК 011-93. – М.: Изд-во стандартов, 1994.

13 Нормы времени на работы по автоматизированной архивной технологии и документационному обеспечению органов управления. – М., 1993.

14 Укрупненные нормативы времени на работы по делопроизводственному обслуживанию. – М.: Экономика, 1988.

15 Межотраслевые укрупненные нормативы времени на работы по документационному обеспечению управления. – М., 1995.

16 Нормы времени на работы по документационному обеспечению управленческих структур федеральных органов исполнительной власти. – М., 2002.

17 Методические рекомендации по разработке инструкций по делопроизводству в Федеральных органах исполнительной власти. Утверждены приказом Росархива от 23.12.2009 № 76.

18 Распоряжение премьер-министра РФ Путина «Об утверждении госпрограммы «Информационное общество» на 2011–2020 г.»

Основная литература

1 **Андропова, И.Ю.** Кадровое делопроизводство: Документация : учеб. пособие / И.Ю. Андропова, Н.Л. Андропова, Н.В. Макарова. – 2-е изд., стереотип. – М.: Академия, 2009. – 64 с.

2 **Ватолина, М.В.** Делопроизводство в вопросах и ответах / М.В. Ватолина. – Ростов н/Д: Феникс, 2010. – 318 с. – (Профессиональное мастерство).

3 Делопроизводство: учебник для вузов / Т.А. Быкова, Л.М. Вялова, Г.Ю. Максимович, Л.В. Санкина; под общ. ред. проф. Т.В. Кузнецовой. – М.: МЦФЭР, 2015. – 544 с.

4 **Кузнецов, С.Л.** Современные технологии документационного обеспечения управления : учеб. пособие для вузов / С.Л. Кузнецов; ред. Т.В. Кузнецова. – М. : МЭИ, 2010. – 231 с.

5 **Кибанов, А.Я.** Служба управления персоналом: учеб. пособие / А.Я. Кибанов, В.Г. Коновалова, М.В. Ушакова; ред. А.Я. Кибанов. – М. : КНОРУС, 2015.

6 **Кибанов, А.Я.** Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. – М. : Проспект, 2014. – 64 с.

Дополнительная литература

1 **Андропова, И.Ю.** Кадровое делопроизводство: Документация : учеб. пособие / И.Ю. Андропова, Н.Л. Андропова, Н.В. Макарова. – 2-е изд., стереотип. – М. : Академия, 2009. – 64 с.

2 **Ватолина, М.В.** Организация и технология документационного обеспечения управления: Учебное пособие для бакалавров / М.В. Ватолина. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К»; Ростов н/Д; Наука-Спектр, 2015. – 230 с.

3 **Ватолина, М.В.** Документационное обеспечение управления персоналом: учебное пособие / М.В. Ватолина; Рост. гос. ун-т путей сообщения. – Ростов н/Д, 2006. – 196 с.

4 Кодекс корпоративного поведения. Одобрен на заседании Правительства РФ от 28.11.2001, протокол № 49.

5 **Кузнецова, Т.В.** Кадровое делопроизводство (традиционные и автоматизированные технологии): учебник для вузов / Т.В. Кузнецова. – М.: Изд. дом МЭИ, 2011, 344 с.

6 **Тихомирова, Л.В.** Документы в трудовых правоотношениях / Л.В. Тихомирова, М.Ю. Тихомиров. – М.: Изд-во Тихомирова М.Ю., 2011. – 188 с.

Журналы:

- «Информационные ресурсы России»;
- «Информационное общество»;
- «Научно-техническая информация. Серия 2»;
- «Менеджмент»;
- «Управление персоналом» (РГУПС);
- «Маркетинг в России и за рубежом»;
- «Трудовое право кадровика»;
- «Современный кадровый менеджмент» (РГУПС);
- «Кадровик» (РГУПС);
- «Справочник кадровика» (РГУПС);
- «Кадровое дело»;
- «Кадровик.ru»;
- «Кадры предприятия» (РГУПС);
- «Служба кадров и персонал» (РГУПС);
- «Социальная защита. Полный комплект»;
- «Труд за рубежом» (РГУПС);
- «Человек и труд»;
- «Кадровое делопроизводство» (РГУПС);
- «Персонал Микс».