

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Макаренко Елена Николаевна


Должность: Ректор

Дата подписания: 10.03.2023 13:28:37

Уникальный программный ключ:

c098bc0c1041cb2a4cf926cf171d6715d99a6ae00adc8e27b55cbe1e2dbd7c78

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»

УТВЕРЖДАЮ  
Директор Института магистратуры  
 Иванова Е.А.  
«30» августа 2021 г.

**Рабочая программа дисциплины**  
**Кадровая политика и кадровый аудит организации**

Направление 38.04.04 Государственное и муниципальное управление  
магистерская программа 38.04.04.01 "Управление государственными проектами и  
программами"

Для набора 2021 года

Квалификация  
магистр

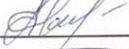
## КАФЕДРА Государственного, муниципального управления и экономической безопасности

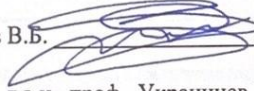
## Распределение часов дисциплины по курсам


Курс	I		Итого	
	уп	рп		
Лекции	4	4	4	4
Практические	8	8	8	8
Итого ауд.	12	12	12	12
Контактная работа	12	12	12	12
Сам. работа	92	92	92	92
Часы на контроль	4	4	4	4
Итого	108	108	108	108

## ОСНОВАНИЕ

Учебный план утвержден учёным советом вуза от 30.08.2021 протокол № 1.

Программу составил(и): к.э.н., доц., Ли А.С.  30.08.2021

Зав. кафедрой: д.э.н., проф. Украинцев В.Б.  30.08.2021

Методическим советом направления: д.э.н., проф., Украинцев В.Б.  30.08.2021

### 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

- |     |   |
|-----|---|
| 1.1 | Цели освоения дисциплины: формирование у обучающихся современных представлений о кадровой политике и кадровом аудите организации, умений максимально использовать кадровый потенциал организации. |
|-----|---|

### 2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

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

**ПК-2:**Способен применять современные принципы и методы управления операциями в различных процессах и сферах деятельности государственного и муниципального управления

**ПК-4:**Способен систематизировать и обобщать информацию, готовить предложения по совершенствованию системы государственного и муниципального управления

#### В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

##### Знать:

- стили и методы руководства коллективом и управления персоналом в контексте государственной и муниципальной службы(соотнесено с индикатором УК-3.1);
- основные принципы и методические инструменты управления операциями в различных сферах деятельности(соотнесено с индикатором ПК-2.1);
- элементы системы государственного и муниципального управления, теоретические подходы и методические инструменты его совершенствования на основе анализа информации(соотнесено с индикатором ПК-4.1).

##### Уметь:

- решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе выработанной командную стратегию для достижения поставленной цели (соотнесено с индикатором УК-3.2);
- управлять операциями в различных сферах деятельности (соотнесено с индикатором ПК-2.2);
- систематизировать и обобщать статистическую информацию, работать с базами данных; готовить предложения по совершенствованию элементов системы государственного и муниципального управления(соотнесено с индикатором ПК- 4.2).

##### Владеть:

- руководства коллективом в сфере своей профессиональной деятельности с учетом особенностей отдельных членов коллектива (соотнесено с индикатором УК-3.3);
- современными методами управления операциями в различных сферах деятельности (соотнесено с индикатором ПК-2.3);
- методиками работы с базами данных, навыками систематизации информации и на ее основе разработки предложений по совершенствованию системы государственного и муниципального управления(соотнесено с индикатором ПК-4.3).

### 3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Код занятия	Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература
	<b>Раздел 1. « Развитие института государственной и муниципальной службы в рамках административных преобразований в России»</b>				
1.1	Тема 1.1 Развитие института государственной и муниципальной службы в рамках административных преобразований в России. Реформирование государственной службы в Российской Федерации. Повышение эффективности государственного/ муниципального управления как конечная цель реформы государственной службы. Управление изменениями и инновации в системе государственной/муниципальной службы. Эволюция государственной бюрократии в России. /Лек/	1	2	УК-3 ПК-2 ПК-4	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6

1.2	Тема 1.2 Управление кадрами государственной и муниципальной службы в зарубежных странах. Эволюция взглядов на институт государственной службы: от рациональной бюрократии М. Вебера до концепций «нового государственного менеджмента» и «поствеберовской бюрократии». Основные концепции организации государственной службы в передовых странах Запада. Взаимоотношения государственной службы и политики: системы распределения должностей на государственной службе. Основные отличия «spoil system» (система распределения государственных должностей среди сторонников победившей партии) и «merit system» (система распределения государственных должностей в зависимости от личных заслуг, профессионализма). Рефераты по теме занятия с использованием LibreOffice. /Пр/	1	2	УК-3 ПК-2 ПК-4	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6
1.3	Тема 1.3 Кадровая политика и кадровая работа в системе государственной/ муниципальной службы и в государственных/ муниципальных организациях/учреждениях. Ключевые понятия темы: «кадры», «персонал», «кадровая политика», «государственная кадровая политика», «государственная кадровая политика в сфере государственной службы», «кадровая работа». Основные направления кадровой политики в сфере государственной/муниципальной службы. Рефераты по теме занятия с использованием LibreOffice. /Пр/	1	2	УК-3 ПК-2 ПК-4	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6
	<b>Раздел 2. « Государственный гражданский и муниципальный служащий: основы правового статуса»</b>				
2.1	Тема 2.1 Государственный гражданский и муниципальный служащий: основы правового статуса. Правовой статус государственного гражданского и муниципального служащего и его основные компоненты: права, обязанности, запреты и ограничения, связанные с государственной гражданской и муниципальной службой. Социальные гарантии государственных гражданских и муниципальных служащих. Ответственность государственных гражданских и муниципальных служащих. /Лек/	1	2	УК-3 ПК-2 ПК-4	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6
2.2	Тема 2.2 Основные этапы прохождения государственной гражданской и муниципальной службы. Порядок поступления гражданина на государственную гражданскую и муниципальную службу. Конкурс на замещение вакантной должности государственной гражданской службы. Аттестация государственного гражданского и муниципального служащего и порядок ее проведения. Регламентации профессиональной служебной деятельности государственного гражданского и муниципального служащего. Рефераты по теме занятия с использованием LibreOffice. /Пр/	1	2	УК-3 ПК-2 ПК-4	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6

2.3	<p>Тема 2.3 Теоретические основы и правовая база кадрового аудита.</p> <p>Аудит как форма диагностического исследования. Понятие «Аудит», «Аудиторская деятельность», «Аудитор». Цели, задачи, направления аудита: финансовый, управленческий, государственный, кадровый. Классификация аудиторской и консультационной деятельности. Внешний и внутренний аудит: основные характеристики, достоинства и недостатки. Принципы и методы организации и проведения аудита и консалтинга. Организация как объект аудита. Общие представления о правовой основе аудита. Нормативно – правовые документы по вопросам аудита. Федеральный закон «Об аудиторской деятельности». Аудиторские правила и стандарты, их роль в регулировании аудиторской деятельности. Основные характеристики стандартов. Рефераты по теме занятия с использованием LibreOffice. /Пр/</p>	1	2	УК-3 ПК-2 ПК-4	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6
2.4	<p>Тема 2.4 Основные направления и методология аудита персонала.</p> <p>Сущность и основные элементы аудита персонала и кадрового консультирования. Цели и задачи аудита персонала. Основные направления и виды аудита. Основные этапы и уровни аудиторской проверки. Диагностика на стратегическом, на функциональном, на линейном уровне. Последовательность проведения аудита персонала (основные этапы). Методологические подходы к аудиту персонала. Исследовательский подход к аудиту. Персонал в системе управления качеством. Диагностика работы с персоналом. Анализ трудовых показателей при аудите персонала. Место аудита в системе управления персоналом. Основные направления аудита: анализ кадровых и трудовых показателей: уровень, динамика и структура персонала, его движение, профессионально-квалификационный персонал; анализ затрат – трудоемкость и зарплатоемкость основных видов продукции; уровней, динамики и структуры оплаты труда, затрат на обучение; анализ эффективности труда – уровень и динамика производительности труда, факторы и резервы роста производительности труда; анализ социального развития – формирование и использование фонда социального развития и выплат социального характера, создание условий и безопасности труда. Критерии оценки состояния и эффективности процесса управления персоналом организации, как количественные, так и качественные. Рефераты по теме занятия с использованием MS Office. /Ср/</p>	1	2	УК-3 ПК-2 ПК-4	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6

2.5	<p>Тема 2.5 Технология проведения аудиторской экспертизы: основные методы исследования и инструменты. Направления аудита персонала. Аудит рабочих мест: аудит производительности, аудит укомплектованности, аудит развития персонала, стратегический аудит. Аудит найма. Аудит увольнений. Аудит вознаграждений. Аудит условий и безопасности труда. Аудит работы служб управления персоналом. Основные методы и инструменты сбора данных относительно деятельности управления персоналом. Исследовательские методы, подходы к проведению аудита персонала. Сравнительный подход. Экспертная оценка. Статистический подход. Подход соответствия. МВО – подход (управление по целям). Методика проведения аудита персонала: анализ документов, отчетов, сведений о структуре, штатном расписании, оплате труда, других статистических материалов. Проведение аудитором контент-анализа. Опрос (интервью) работников организации Анкетирование по проблемным вопросам. Экспертный опрос. Наблюдение и особенности его организации. Эксперимент: возможности и ограничения при проведении аудита. Тестирование. Оценка деловых, профессиональных качеств персонала Изучение внешней информации. Технология сбора и обработка информации аудита персонала: математический, статистический, логический. /Ср/</p>	1	17	УК-3 ПК-2 ПК-4	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6
2.6	<p>Тема 2.6 Практика проведения организационно- кадрового аудита. Основные аспекты организационно-кадрового аудита. Нормативно – правовая база. Цели и задачи, предмет организационно-кадрового аудита. Классификации типов и уровней, этапов проведения аудита. Структура проведения организационно-кадрового аудита. Анализ кадровых процессов - направления деятельности организации по отношению к персоналу. Диагностика кадрового потенциала – качественные и количественные характеристики персонала. Понятие организации, ее основные элементы. Атрибуты организации: видение, миссия, цели и задачи, стратегия, планирование деятельности. Организационная культура, стадии и жизненный цикл организации. Организационная структура и внутренние связи. Оценка соответствия организационной структуры стратегии организации. Анализ организационной структуры – соотношение и соподчиненность основных элементов, степень жесткости, гибкости, организационной конфигурации. Аудит состояния кадрового планирования организации, уровни кадрового планирования, техника руководства организацией. /Ср/</p>	1	20	УК-3 ПК-2 ПК-4	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6

2.7	<p>Тема 2.7 Аудит работы служб управления персоналом. Сущность, цели и задачи аудита работы служб управления персоналом. Анализ важнейших направлений деятельности служб управления персоналом. Критерии, методы и инструментарий оценки эффективности работы кадровых служб. Уровни аудита служб управления персоналом: стратегический, управленческий, операционный. Основные направления анализа качества управления персоналом организации. Анализ кадровой политики, оценка качества основных документов, регламентирующих работу персонала, диагностика трудовых показателей, оценка основных элементов организационной культуры. Анализ показателей, характеризующих качество управления персоналом. Оценка текучести кадров, анализ жалоб (недовольств), наем и отбор персонала, профессиональное продвижение и деловая карьера, мотивация и стимулирование, трудовые отношения в коллективе. Оценка эффективности работы службы управления персоналом. Внедрение инновационных моделей управления персоналом. /Ср/</p>	1	17	УК-3 ПК-2 ПК-4	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6
2.8	<p>Тема 2.8 Аудит реализации социальной политики в организации. В рамках социальной направленности аудитор рассматривает и анализирует решения, приводящие к определенным социальным результатам: обеспечение всесторонней реализации потенциала работников, развития их индивидуальных способностей, обеспечение соответствия содержания труда квалификации, индивидуальным способностям и интересам работников; повышение содержательности труда; обеспечение стабильности персонала, благоприятные условия для его адаптации, формирование чувства причастности работников к организации; обеспечение безопасности условий труда. Аудитор анализирует социальную ответственность организации по следующим направлениям: на уровне общества инициирование бизнеса, соблюдение норм цивилизованного предпринимательства, законодательных норм, готовности к социальному диалогу. На уровне организации: сохранение рабочих мест, содействие профессиональному развитию наемных работников, участие в отношениях социального партнерства, установление ставок оплаты труда на уровне не ниже прожиточного минимума. По итогам социального аудита должны быть проанализированы реальные затраты от реализации социальной политики организации в сравнении с предыдущими годами, аналогичными показателями других организаций. /Ср/</p>	1	17	УК-3 ПК-2 ПК-4	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6
2.9	<p>Тема 2.9 Анализ численности, состава работников организации и их движения. Сущность, цели и задачи аудита численности, состава работников организации. Объект анализа – кадры организации. Группировка кадров по категориям. Соответствие фактической численности персонала – плановой. Профессионально–квалификационный состав рабочих, структура кадров, расстановка кадров. Факторы, влияющие на численность работников. Движение кадров в организации. Виды движения кадров. Профессиональное, квалификационное движение. Расширения функций работника. Оборот кадров. Коэффициент текучести. Консультирование по вопросам движения персонала. Основные меры по стабилизации персонала. /Ср/</p>	1	19	УК-3 ПК-2 ПК-4	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6



2.10	/Зачёт/	1	4	УК-3 ПК-2 ПК-4	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6
------	---------	---	---	----------------	--

#### 4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Структура и содержание фонда оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации представлены в Приложении 1 к рабочей программе дисциплины.

#### 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

##### 5.1. Основная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л1.1	Лукаш Ю. А.	Эффективная кадровая политика как составляющая обеспечения безопасности и развития бизнеса: учебное пособие	Москва: ФЛИНТА, 2017	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=115070">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=115070</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.2	Левушкина, С. В.	Кадровая политика и кадровый аудит организаций: учебное пособие	Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2014	<a href="http://www.iprbookshop.ru/47307.html">http://www.iprbookshop.ru/47307.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.3	Кургаева Ж. Ю.	Кадровая политика и кадровый аудит организации: учебно-методическое пособие	Казань: Казанский национальный исследовательский технологический университет (КНИТУ), 2017	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=560645">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=560645</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

##### 5.2. Дополнительная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л2.1	Захарова Т. И.	Государственная служба и кадровая политика: учебное пособие	Москва: Евразийский открытый институт, 2011	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=90960">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=90960</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.2	Аликаев О. А.	Кадровая политика: монография	Москва: Лаборатория книги, 2011	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=141261">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=141261</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.3	Кабашов С. Ю.	Морально-этические и правовые основы государственного и муниципального управления: профессиональная этика, кадровая политика, планирование карьеры и противодействие коррупции: учебное пособие	Москва: Дело, 2014	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=442886">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=442886</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.4	Захарова, Т. И.	Государственная служба и кадровая политика: учебное пособие	Москва: Евразийский открытый институт, 2011	<a href="http://www.iprbookshop.ru/10647.html">http://www.iprbookshop.ru/10647.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.5	Вечер, Л. С.	Государственная кадровая политика и государственная служба: учебное пособие	Минск: Вышэйшая школа, 2013	<a href="http://www.iprbookshop.ru/35479.html">http://www.iprbookshop.ru/35479.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л2.6		Business Excellence: журнал	Москва: РИА «Стандарты и качество», 2020	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=598520">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=598520</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

### 5.3 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Базы данных Росстата <https://gks.ru/databases>

Базы данных Ростовстата <https://rostov.gks.ru/folder/56777>, <https://rostov.gks.ru/folder/29957>

Гарант

Консультант+

Центральная база статистических данных <https://www.gks.ru/dbscripts/cbsd/dbinet.cgi>

### 5.4. Перечень программного обеспечения

LibreOffice

### 5.5. Учебно-методические материалы для студентов с ограниченными возможностями здоровья

При необходимости по заявлению обучающегося с ограниченными возможностями здоровья учебно-методические материалы предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям здоровья и восприятия информации. Для лиц с нарушениями зрения: в форме аудиофайла; в печатной форме увеличенным шрифтом. Для лиц с нарушениями слуха: в форме электронного документа; в печатной форме. Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в форме электронного документа; в печатной форме.

## 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Помещения для проведения всех видов работ, предусмотренных учебным планом, укомплектованы необходимой специализированной учебной мебелью и техническими средствами обучения. Для проведения лекционных занятий используется демонстрационное оборудование.

## 7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Методические указания по освоению дисциплины представлены в Приложении 2 к рабочей программе дисциплины.

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

**1 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания**

1.1 Показатели и критерии оценивания компетенций:

ЗУН, составляющие компетенцию	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Средства оценивания
УК-3: Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели			
3 стили и методы руководства коллективом и управления персоналом в контексте государственной и муниципальной службы	изложение стилей и методов руководства коллективом и управления персоналом применительно к сфере своей профессиональной деятельности на государственной и муниципальной службе	перечисляет все основные стили и методы руководства коллективом и управления персоналом, показывает их положительные и отрицательные стороны	<i>Вопросы к зачету (вопросы 1-11) Тесты (1-16) Опрос (вопросы 1-17)</i>
У решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе выработанной командную стратегию для достижения поставленной цели	разработка стратегии поведения в организации и руководство коллективом с целью решения стандартных задачи профессиональной деятельности	установление взаимосвязи между стратегией поведения организации и руководством коллективом с целью решения стандартных задачи профессиональной деятельности	<i>Вопросы к зачету (вопросы 1-11) Реферат (темы 1-15) Практико-ориентированные задания (1-5)</i>
В навыками руководства коллективом в сфере своей профессиональной деятельности с учетом особенностей отдельных членов коллектива	владение методиками формирования команды и лидерства в сфере своей профессиональной деятельности с учетом особенностей отдельных членов коллектива	демонстрирует на практическом примере формирование команды и лидерских качеств в сфере своей профессиональной деятельности с учетом особенностей отдельных членов коллектива	<i>Ситуационные задания (1,2) Практико-ориентированные задания (1-5)</i>
ПК-2: Способен применять современные принципы и методы управления операциями в различных процессах и сферах деятельности государственного и муниципального управления			

З основные принципы и методические инструменты управления операциями в различных сферах деятельности	перечисление принципов и раскрытие методических инструментов управления операциями в различных сферах деятельности в процессе государственного и муниципального управления	названо не менее 10 принципов, полно описаны методические инструменты управления операциями в различных сферах деятельности в процессе государственного и муниципального управления	<i>Вопросы к зачету (вопросы 7-32) Тесты (6-34) Опрос (вопросы 9-29)</i>
У управлять операциями в различных сферах деятельности	интерпретация принципов и приведение примеров методов управления операциями в различных сферах деятельности в процессе государственного и муниципального управления	раскрыта основная часть принципов и приведено не менее двух примеров использования отдельных методов управления операциями в различных сферах деятельности в процессе государственного и муниципального управления	<i>Вопросы к зачету (вопросы 7-32) Реферат (темы 8-21) Практико-ориентированные задания (1-5)</i>
В современными методами управления операциями в различных сферах деятельности	использование в определённой ситуации подходящих методов управления операциями в различных сферах деятельности в процессе государственного и муниципального управления с учетом его основных принципов	обоснованный отбор методов управления операциями в различных сферах деятельности в процессе государственного и муниципального управления с учетом основных принципов операционной деятельности	<i>Ситуационные задания (1,2) Практико-ориентированные задания (1-5)</i>
ПК-4: Способен систематизировать и обобщать информацию, готовить предложения по совершенствованию системы государственного и муниципального управления			
З элементы системы государственного и муниципального управления, теоретические подходы и методические инструменты его совершенствования на основе анализа информации	составление списка критериев систематизации информации, выделение наиболее важной информации, использование ее для подготовки предложений по совершенствованию элементов системы	критерии систематизации информации предложены верно, наиболее важная информация для внесения предложений по совершенствованию системы государственного и муниципального управления	<i>Вопросы к зачету (вопросы 10-44) Тесты (13-50) Опрос (вопросы 14-36)</i>

	государственного и муниципального управления	выделена	
У систематизировать и обобщать статистическую информацию, работать с базами данных; готовить предложения по совершенствованию элементов системы государственного и муниципального управления	работа со статистической информацией, электронными базами данных, выделение наиболее важной информации по итогам ее систематизации; поиск решений по совершенствованию элементов системы государственного и муниципального управления на базе отобранной наиболее важной информации для	критерии систематизации информации обоснованы, систематизация и обобщение информации аргументированы, получаемая информация имеет связь с предложениями по совершенствованию системы государственного и муниципального управления	<i>Вопросы к зачету (вопросы 10-44) Реферат (темы 9-38) Практико-ориентированные задания (1-5)</i>
В методиками работы с базами данных, навыками систематизации информации и на ее основе разработки предложений по совершенствованию системы государственного и муниципального управления	установление связи между принимаемыми решениями по совершенствованию системы государственного и муниципального управления и методами систематизации информации из печатных источников и электронных баз данных	аргументированно и методически верно обработана имеющаяся информация, отобрана наиболее важная для разработки предложений по совершенствованию системы государственного и муниципального управления	<i>Ситуационные задания (1,2) Практико-ориентированные задания (1-5)</i>

## 1.2 Шкалы оценивания:

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация осуществляется в рамках накопительной балльно-рейтинговой системы в 100-балльной шкале:

50-100 баллов (зачет)

0-49 баллов (незачет)

**2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

### Вопросы к зачету

1. Реформирование государственной службы в Российской Федерации.

2. Повышение эффективности государственного/муниципального управления как конечная цель реформы государственной службы.
3. Управление изменениями и инновации в системе государственной/муниципальной службы.
4. Эволюция государственной бюрократии в России.
5. Ход реформы государственной службы.
6. Концепция реформирования государственной службы: цели и основные направления реформы, ее этапы.
7. Эффективность государственной службы и проблемы ее оценки.
8. Методики оценки эффективности государственной службы.
9. Проблемы реализации законодательства о государственной и муниципальной службе и перспективы развития института в системе государственного управления.
10. Эволюция взглядов на институт государственной службы: от рациональной бюрократии М. Вебера до концепций «нового государственного менеджмента» и «поствеберианской бюрократии».
11. Основные концепции организации государственной службы в передовых странах Запада.
12. Взаимоотношения государственной службы и политики: системы распределения должностей на государственной службе.
13. Основные отличия «spoil system» (система распределения государственных должностей среди сторонников победившей партии) и «merit system» (система распределения государственных должностей в зависимости от личных заслуг, профессионализма).
14. Основные тенденции развития института государственной службы за рубежом и анализ системы управления кадрами в государственных/муниципальных органах и организациях в США и Западной Европе.
15. Основные направления кадровой политики в сфере государственной/муниципальной службы.
16. Концепция кадровой политики органа государственной власти/управления и местного самоуправления, ее цели, направления и приоритеты.
17. Вопросы кадрового планирования.
18. Формирование потребности в кадрах.
19. Механизмы кадрового аудита в органе государственной власти/управления и местного самоуправления.
20. Различия между кадровой политикой и кадровой работой на государственной/муниципальной службе.
21. Кадровая работа как процесс реализации кадровой политики.
22. Основные подходы к кадровой политике в сфере государственной службы: с точки зрения рациональной бюрократии и с точки зрения нового государственного (менеджерального) управления.
23. Система нормативно-правовых актов, регламентирующих формирование и реализацию кадровой политики в органе

государственной власти/управления и местного самоуправления.

24. Развитие системы законодательства о государственной и муниципальной службе.

25. Основные нормативно-правовые акты, регулирующие отношения по государственной/муниципальной службе.

26. Принципиальное отличие отношений по государственной/муниципальной службе от трудовых отношений.

27. Конституционные основы государственной/муниципальной службы.

28. Федеральный закон № 79-ФЗ от 27.07.2004 г «О государственной гражданской службе Российской Федерации» как базовый закон, регламентирующий отношения по государственной гражданской службе и профессиональную служебную деятельность государственных гражданских служащих.

29. Федеральный закон №58-ФЗ от 27.05.2003 г. «О системе государственной службы Российской Федерации».

30. Система государственной службы.

31. Виды государственной службы: военная служба, правоохранительная служба, государственная гражданская служба (Федеральная и субъектов Российской Федерации).

32. Принципы государственной службы.

33. Федеральный закон №25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации».

34. Федеральный закон №131-ФЗ от 06.10.2003 г. «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»(ст.42).

35. Нормативно-правовые акты, осуществляющие текущее регулирование отношений по государственной службе (Указы Президента РФ, Постановления Правительства РФ, локальные нормативные акты министерств и ведомств).

36. Правовой статус государственного гражданского и муниципального служащего и его основные компоненты: права, обязанности, запреты и ограничения связанные с государственной гражданской и муниципальной службой.

37. Социальные гарантии государственных гражданских и муниципальных служащих.

38. Ответственность государственных гражданских и муниципальных служащих.

39. Проблема формирования профессиональной культуры и социально-профессиональной компетентности государственных гражданских и муниципальных служащих.

40. Взаимосвязь между эффективностью механизмов моральной, позитивной ответственности государственного гражданского и муниципального служащего и уровнем его культуры.

41. Система основных ценностей на государственной гражданской службе.

42. Требования к служебному поведению государственных гражданских служащих.

43. Основные механизмы обеспечения требований к служебному поведению государственных гражданских и муниципальных служащих.

44. Проблемы формирования профессиональной культуры государственных гражданских и муниципальных служащих.

## Практико – ориентированные задания

1. Проанализируйте ситуацию «Разработка кадровых программ для реализации целей кадровой политики» и сформулируйте предложения по мероприятиям для решения каждой задачи программы кадровой политики муниципального образования Н.:

*В администрации муниципального образования Н. и его управлениях наблюдается хронический дефицит профессиональных муниципальных служащих. В структуре возрастного состава муниципальных служащих молодые специалисты в возрасте до 30 лет занимают всего 5 % от общего количества работающих. В то же время процент служащих в возрасте старше 55 лет составляет 40 %. Существует угроза преемственности кадров. Опытные специалисты, работающие на предприятиях, которые могли бы работать в отраслевых комитетах, не идут на муниципальную службу из-за низкой заработной платы. Перспективные выпускники школ уезжают из города, поступают в вузы и остаются в крупных городах, даже испытывая проблемы с жильем. Новое руководство Городской думы поставило перед главой муниципального образования и аппаратом задачу – разработать программу кадровой политики муниципального образования Н. Предполагается достижение следующей цели: создать условия для закрепления работающих в администрации профессиональных специалистов и привлечения новых специалистов. Задачи, которые должны найти отражение в программе:*

- привлечение квалифицированных кадров за счет внешних источников;
- создание условий для закрепления специалистов в администрации МО;
- постоянное повышение уровня профессиональной компетентности муниципальных служащих.

*Также перед разработчиками поставлена задача – разработать критерии эффективности и результативности труда муниципальных служащих в рамках программы кадровой политики муниципального образования.*

2. Проанализируйте статистические данные по показателям кадрового состава государственной гражданской службы Российской Федерации. Выявите тенденции в развитии кадровой ситуации в России, определите общие и отличительные характеристики. На основании этих данных сделайте выводы об основных принципах государственной кадровой политики в отношении государственных гражданских служащих.

Категория	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Мужчины	27,9	29,3	29,4	30,5	28,8	28,9	28,3	28,7	28,7
Женщины	72,1	70,7	70,6	69,5	71,2	71,1	71,7	71,3	71,3

3. Проанализируйте ситуацию «Разработка кадровых программ для реализации целей кадровой политики» и укажите какие критерии эффективности и результативности труда муниципальных служащих в рамках программы кадровой политики муниципального образования вы можете предложить?

*В администрации муниципального образования Н. и его управлениях наблюдается хронический дефицит профессиональных муниципальных служащих. В структуре возрастного состава муниципальных служащих молодые специалисты в возрасте до 30 лет занимают всего 5 % от общего количества работающих. В то же время процент служащих в возрасте старше 55 лет составляет 40 %. Существует угроза преемственности кадров. Опытные специалисты, работающие на предприятиях, которые могли бы работать в отраслевых комитетах, не идут на муниципальную службу из-за низкой заработной платы. Перспективные выпускники школ уезжают из города, поступают в вузы и остаются в крупных городах, даже испытывая проблемы с жильем. Новое руководство Городской думы поставило перед главой муниципального образования*



образования и аппаратом задачу – разработать программу кадровой политики муниципального образования Н. Предполагается достижение следующей цели: создать условия для закрепления работающих в администрации профессиональных специалистов и привлечения новых специалистов. Задачи, которые должны найти отражение в программе:

- привлечение квалифицированных кадров за счет внешних источников;
- создание условий для закрепления специалистов в администрации МО;
- постоянное повышение уровня профессиональной компетентности муниципальных служащих.

Также перед разработчиками поставлена задача – разработать критерии эффективности и результативности труда муниципальных служащих в рамках программы кадровой политики муниципального образования.

4. Проведите сравнительный анализ кадровой политики открытого и закрытого типов с позиции реализации основных кадровых процессов.

Кадровый процесс	Открытая кадровая политика	Закрытая кадровая политика
Кадровое планирование		
Набор персонала		
Адаптация персонала		
Обучение и развитие персонала		
Аттестация персонала		
Продвижение персонала		
Кадровый резерв		
Формы мотивация		
Высвобождение и увольнение персонала		

5. Составьте следующие форматы кадрового планирования:

–«Привлечение нового персонала» исходя из следующих параметров: а) отдел, должность, количество; б) срок найма; в) затраты на подбор; г) затраты на оборудование рабочего места;

–«Увольнения и перемещения» исходя из следующих параметров: а) Ф.И.О., занимаемая должность; б) размер зарплаты и компенсация; в) сроки увольнения или перемещения;

– «Обучение и развитие персонала по следующим параметрам: а) перечень сотрудников; б) тема и форма обучения; в) продолжительность и сроки обучения; г) стоимость обучения; д) командировочные расходы.

### Критерии оценивания:

- оценка «зачтено» (50-100 баллов) выставляется магистранту, если ответы на поставленные вопросы излагаются логично, последовательно и не требуют дополнительных пояснений; делаются обоснованные выводы; демонстрируются глубокие знания базовых нормативно-правовых актов.

- оценка «не зачтено» (0-49 баллов) материал излагается непоследовательно, сбивчиво, не представляет определенной системы знаний по дисциплине.

### Тесты письменные

1. На какой стадии жизненного цикла организации прекращается найм персонала и требуется максимальная результативность персонала?

- А. Рост организации
- Б. Период стабильного развития
- В. Спад

Г. Формирование организации

2. На какой стадии жизненного цикла организации максимально востребована организационная закреплённость персонала и гибкость в изменяющихся условиях?

А. Рост организации

Б. Период стабильного развития

В. Спад

Г. Формирование организации

3. Для какого типа стратегии наиболее характерно: Недостаточность ресурсов для удовлетворения растущего спроса; Принимаются проекты с высокой степенью финансового риска; Быстрое осуществление ближайших мер - краткосрочные планы?

А. Стратегия прибыльности

Б. Предпринимательская

В. Стратегия динамического роста

Г. Ограниченного роста

4. Для какого типа стратегии наиболее характерно: Сохранение существующего уровня прибыльности; Минимизация затрат; Низкий уровень риска; Хорошо развита управленческая система?

А. Стратегия прибыльности

Б. Предпринимательская

В. Стратегия динамического роста

Г. Ликвидационная стратегия

5. На какой стадии жизненного цикла организации применяется ликвидационная или предпринимательская стратегия?

А. Рост организации

Б. Период стабильного развития

В. Формирование организации

Г. Спад

6. На этапе спада применяются следующие стратегии:

А. Ликвидационная стратегия или ограниченного роста

Б. Ликвидационная стратегия или стратегия прибыльности

В. Ликвидационная стратегия или предпринимательская стратегия

Г. Ликвидационная стратегия или стратегия динамического роста

7. Полный жизненный цикл развития организации включает:

А. Формирование организации, рост (размножение), стабилизация, спад, ликвидация.

Б. Подъем; размножение (рост); стабилизация; спад; возрождение.

В. Развитие; стабилизация; спад; возрождение; размножение (рост).

Г. Формирование, функционирование, спад.

8. К какому периоду относятся следующие стадии: рождения, дошкольного воспитания, общего образования?

А. Период использования кадрового потенциала.

Б. Период вступления в состав рабочей силы.

В. Период от рождения до получения общего и специального образования.

Г. Период функционирования и стабилизации кадрового потенциала.

9. Совпадают ли жизненный цикл формирования кадровой политики и жизненный цикл формирования и использования кадрового потенциала?

А. Совпадает.

Б. Совпадает частично.

В. Не совпадает.

Г. Это разные сферы.

10. Доходы от использования карового потенциала должны быть:

А. Больше (или равно) суммы затрат на воспитание и образование и пенсионное обеспечение.

Б. Меньше суммы затрат на воспитание и образование и пенсионное обеспечение.

В. Не зависят от суммы затрат на воспитание и образование и пенсионное обеспечение.

Г. Меньше суммы затрат на воспитание.

11. Как зависит кадровая политика предприятия от стратегии развития предприятия?

А. Это два совпадающих, но несвязанных между собой явления.

Б. Кадровая политика должна соответствовать стратегии развития предприятия.

В. Стратегия предприятия должна соответствовать кадровой политике.

Г. Кадровая политика – самостоятельное явление, которое не связано со стратегией развития предприятия.

12. Какая стратегия применяется на стадии формирования организации?

А. Ограниченного или динамического роста.

Б. Предпринимательская.

В. Стратегия прибыльности

Г. Ликвидационная.

13. Какая стратегия применяется на стадии роста организации?

А. Ограниченного или динамического роста.

Б. Предпринимательская.

В. Стратегия прибыльности.

Г. Стратегия снижения рисков.

14. На какой стадии жизненного цикла развития организации работники должны быть инициативными, коммуникабельными, новаторами, готовыми рисковать, не боящимися ответственности?

А. Спад.

Б. Формирования организации.

В. Период стабильного развития.

Г. Рост организации.

15. Определение целей стратегии управления персоналом предполагает:

А. Учет только социальных интересов предприятия и работников (достойная оплата труда, удовлетворительные условия труда, возможности развития и реализации способностей работников и т.п.).

Б. Учет маркетинговой стратегии и социально-психологических интересов коллектива.

В. Учет как экономических аспектов (принятая стратегия управления персоналом), так и потребностей и интересов работников (достойная оплата труда, удовлетворительные условия труда, возможности развития и реализации способностей работников и т.п.)?

Г. Учет предпринимательской стратегии и максимального получения прибыли.

16. Идеология и принципы кадровой работы находят свое прямое отражение:

А. В виде документа и реализуется только кадровой службой предприятия.

Б. В виде документа и реализуются в повседневной работе всеми руководителями структурных подразделений предприятия.

В. Общей установки руководства на изменения в кадровых процессах и кадровых отношениях на предприятии.

Г. В виде документа и реализуются в повседневной работе всеми руководителями структурных подразделений предприятия, начиная с руководителя предприятия.

17. Формирование стратегии управления персоналом на предприятии предполагает:

- А. Приоритет экономической эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии по отношению к социальной эффективности.
- Б. Баланс между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов на предприятии.
- В. Приоритет социальной эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии по отношению к экономической эффективности.
- Г. Только экономическую эффективность использования трудовых ресурсов.
18. Обеспечение экономической эффективности в области управления персоналом означает:
- А. Использование персонала для достижения целей предпринимательской деятельности предприятия при ограниченности трудовых ресурсов.
- Б. Использование персонала для достижения социальных целей предприятия при ограниченности трудовых ресурсов.
- В. Использование персонала для достижения социальных целей предприятия при неограниченности трудовых ресурсов.
- Г. Использование персонала для достижения всех целей деятельности предприятия при неограниченности трудовых ресурсов.
19. Какими мерами обеспечивается социальная эффективность трудовых ресурсов на предприятии:
- А. Мерами, направленными на удовлетворение социально – экономических ожиданий, потребностей и интересов различных социальных групп экономического региона или работников отрасли.
- Б. Мерами, направленными на удовлетворение социально – экономических ожиданий, потребностей и интересов административно-управленческого аппарата предприятия.
- В. Мерами, направленными на удовлетворение социально – экономических ожиданий, потребностей и интересов работников предприятия.
- Г. Б. Мерами, направленными на удовлетворение, прежде всего, социально – экономических ожиданий, потребностей и интересов рабочих предприятия.
20. Прогноз общей потребности в персонале и оценка движения персонала определяет:
- А. Количественную потребность в персонале.
- Б. Качественную потребность в персонале.
- В. Социально-психологическую ситуацию в отрасли.
- Г. Объем производства.
21. Выявление профессионально – квалификационных требований и анализ способностей работников, необходимых для выполнения производственной программы определяет:
- А. Количественную потребность в персонале.
- Б. Качественную потребность в персонале.
- В. Социально-психологическую ситуацию в отрасли.
- Г. Объем производства.
22. Анализ наличия необходимого предприятию персонала проводится на этапе:
- А. Управления затратами на персонал.
- Б. Разработки политики заработной платы и социальных услуг.
- В. Формирования системы продвижения по службе (управление карьерой).
- Г. Планирования потребности предприятия в персонале.
23. На каком этапе формирования кадровой политики предприятия анализируется следующая совокупность факторов: стратегия развития предприятия, количество производимой продукции, применяемые технологии, динамика рабочих мест и т.д.?
- А. Планирования потребности предприятия в персонале.

- Б. Повышение квалификации персонала и его переподготовка.
- В. Разработки политики заработной платы и социальных услуг.
- Г. Формирования системы продвижения по службе (управление карьерой).
24. На каком этапе происходит распределение нового персонала по рабочим местам?
- А. Определения общей стратегии.
- Б. Высвобождения персонала.
- В. Привлечения, отбора и оценки персонала.
- Г. Построения и организации работ (определение рабочих мест, функциональных и технологических связей между ними, содержания и последовательности выполнения работ, условий труда и т.д.).
25. Осуществлять краткосрочное планирование профессионально квалификационного развития персонала необходимо на этапе:
- А. Организации работ по руководству персоналом.
- Б. Определения общей стратегии.
- В. Высвобождения персонала.
- Г. Привлечения, отбора и оценки персонала.
26. Проводить оперативный контроль за работой персонала:
- А. Организации работ по руководству персоналом.
- Б. Определения общей стратегии.
- В. Высвобождения персонала.
- Г. Привлечения, отбора и оценки персонала.
27. Определить принципы и разработать четкую систему оплаты труда необходимо на этапе:
- А. Организации работ по руководству персоналом.
- Б. Определения общей стратегии.
- В. Высвобождения персонала.
- Г. Привлечения, отбора и оценки персонала.
28. Стремиться к созданию более благоприятных условий труда необходимо на этапе:
- А. Организации работ по руководству персоналом.
- Б. Определения общей стратегии.
- В. Высвобождения персонала.
- Г. Привлечения, отбора и оценки персонала.
29. На каком этапе необходимо определить содержание работ на каждом рабочем месте?
- А. Организации работ по руководству персоналом.
- Б. Определения общей стратегии.
- В. Высвобождения персонала.
- Г. Привлечения, отбора и оценки персонала.
30. Какому элементу формирования кадровой политики свойственно определение принципов, форм и сроков аттестации кадров?
- А. Привлечение, отбор и оценка персонала.
- Б. Повышение квалификации персонала и его переподготовка.
- В. Планирование потребности предприятия в персонале с учетом существующего кадрового состава.
- Г. Формирования политики заработной платы и социальных услуг.
31. Какому элементу формирования кадровой политики свойственно планирование мер по обеспечению уровня квалификации работников, соответствующего их личным возможностям и производственной необходимости?
- А. Привлечение, отбор и оценка персонала.

- Б. Повышение квалификации персонала и его переподготовка.
- В. Планирование потребности предприятия в персонале с учетом существующего кадрового состава.
- Г. Формирования политики заработной платы и социальных услуг.
32. Какому элементу формирования кадровой политики рекомендуется четкая разработка и внедрение систем заработной платы на предприятии?
- А. При внедрении систем стимулирования персонала и рационализации затрат на персонал на предприятии.
- Б. При определении общей стратегии.
- В. При планировании потребности предприятия в персонале с учетом существующего кадрового состава.
- Г. При привлечении, отборе и оценке персонала.
33. Какие меры рекомендуется реализовать при внедрении систем стимулирования персонала и рационализации затрат на персонал на предприятии?
- А. Планирование затрат на персонал.
- Б. Разработка и внедрение систем заработной платы на предприятии.
- В. Определение особенностей оплаты труда отдельных категорий работников, занятых на предприятии.
- Г. Все перечисленные.
34. В целях эффективного и рационального решения вопросов, связанных с высвобождением персонала, необходимо осуществить:
- А. Анализ причин высвобождения персонала.
- Б. Выбор вариантов высвобождения персонала.
- В. Обеспечение социальных гарантий увольняющимся работникам предприятия.
- Г. Все перечисленное.
35. Рационализация численности занятых на предприятии работников во время проведения реформы предприятия предполагает:
- А. Определение максимально допустимой численности работников на предприятии и фактический избыток (дефицит) численности работников к моменту начала реализации данной стратегии.
- Б. Определение минимально допустимой численности работников на предприятии и фактический избыток численности работников к моменту начала реализации данной стратегии.
- В. Сокращение до 10% работников предприятия.
- Г. Введение безлюдных технологий и сокращение 25 % работников предприятия.
36. Что необходимо предпринять, если на предприятии выявлена избыточная численность занятых?
- А. Провести социологический опрос (анкетирование) работников предприятия в целях выявления их намерений и вероятного поведения на рынке труда, возможных вариантов их поведения при невозможности реализации этих намерений, а также оценки изменения доходов семьи работника в случае его возможного увольнения с предприятия;
- Б. Провести социологический опрос (анкетирование) работников предприятия в целях выявления их отношения к реформированию, возможных вариантов их поведения в быту, а также оценки сохранения доходов семьи работника в случае его возможного изменения должностного и профессионального карьерного роста;
- В. Провести социологический опрос (анкетирование) работников предприятия в целях выявления их отношения к руководству, возможных вариантов их поведения в быту, а

также оценки сохранения доходов семьи работника в случае его возможного изменения должностного и профессионального карьерного роста;

Г. Все выше перечисленное.

37. В случае, если на предприятии выявлена избыточная численность занятых, то в процессе реформирования предприятия рекомендуется осуществить следующие мероприятия:

А. Проанализировать причины невозможности обеспечения рабочим местом конкретных работников с последующей группировкой этих причин (в их числе могут быть выделены, например, недостаточный платежеспособный спрос на продукцию (услуги) предприятия;

Б. Принять меры по рационализации использования трудовых ресурсов на предприятии;

В. Выявить несоответствие между профессионально – квалификационными и возрастными характеристиками работника и требованиями, предъявляемыми к претенденту на вакантное рабочее место, и т.п.;

Г. Все вышеперечисленное.

38. Какими принципами следует руководствоваться в случае дефицита финансовых средств при принятии решения о высвобождении работников с реформируемого предприятия?

А. Уровень социальной напряженности на предприятии и уровень средней заработной платы работника предприятия.

Б. Минимизация расходов и увеличение прибыли.

В. Уровень социальной напряженности на предприятии и увеличение прибыли.

Г. Уровень социальной напряженности в регионе и уровень душевых доходов в семье работника.

39. Стратегия управления персоналом предприятия как при избыточности, так и при недостаточности трудовых ресурсов согласуется с:

А. Смежными предприятиями-поставщиками.

Б. Органами местного самоуправления, органами государственной службы занятости и другими структурами, которые будут финансировать ее реализацию.

В. Министерством по налогам и сборам.

Г. Пенсионными фондами как государственным, так и частным.

40. Какой тип кадровой политики характеризуется отсутствием прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом?

а. пассивная

б. реактивная

в. превентивная

г. активная

41. Какой тип кадровой политики располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период?

а. пассивная

б. реактивная

в. превентивная

г. активная

42. Какой тип кадровой политики осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса (возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задач, отсутствие мотивации к высокопродуктивному труду.)?

- а. пассивная
- б. реактивная
- в. превентивная
- г. активная

43. Какой тип кадровой политики имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуацией?

- а. пассивная
- б. реактивная
- в. превентивная
- г. активная

44. На каком этапе формирования кадровой политики происходит согласование принципов и целей работы с персоналом, с принципами и целями организации в целом, стратегией и этапом ее развития?

- а. программирование
- б. нормирование
- в. мониторинг персонала
- г. набор и отбор персонала

45. На каком этапе формирования кадровой политики происходит разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации?

- а. программирование
- б. нормирование
- в. мониторинг персонала
- г. набор и отбор персонала

46. На каком этапе формирования кадровой политики происходит разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации?

- а. программирование
- б. нормирование
- в. мониторинг персонала
- г. набор и отбор персонала

47. С какой фазой стратегического менеджмента связан пассивный тип кадровой политики?

- а. хаотическое реагирование на постоянные изменения во внешней среде
- б. стратегическое планирование в узком смысле — предвидение новых осложнений во внешних условиях деятельности организации
- в. управление стратегическими возможностями
- г. управление стратегическими задачами в реальном масштабе времени

48. С какой фазой стратегического менеджмента связан реактивный тип кадровой политики?

- а. хаотическое реагирование на постоянные изменения во внешней среде
- б. стратегическое планирование в узком смысле — предвидение новых осложнений во внешних условиях деятельности организации
- в. управление стратегическими возможностями
- г. управление стратегическими задачами в реальном масштабе времени

49. С какой фазой стратегического менеджмента связан активный тип кадровой политики?

- а. хаотическое реагирование на постоянные изменения во внешней среде



- б. стратегическое планирование в узком смысле — предвидение новых осложнений во внешних условиях деятельности организации
  - в. управление стратегическими возможностями
  - г. управление стратегическими задачами в реальном масштабе времени
50. С какой фазой стратегического менеджмента связан превентивный тип кадровой политики?
- а. хаотическое реагирование на постоянные изменения во внешней среде
  - б. стратегическое планирование в узком смысле — предвидение новых осложнений во внешних условиях деятельности организации
  - в. управление стратегическими возможностями
  - г. управление стратегическими задачами в реальном масштабе времени

**Критерии оценивания:**

Каждый верный ответ оценивается в 0,5 балла. За верное выполнение теста магистрант может набрать максимально 25 баллов.

**Темы рефератов**

1. Место кадровой службы в структуре государственного органа: обоснование необходимости ее работы.
2. Проблематика нормативно-правового обеспечения кадровой работы на государственной службе.
3. Конкурс на замещение вакантной должности государственной гражданской службы как технология управления персоналом.
4. Специфика отбора кадров на государственную службу.
5. Целевые характеристики аттестации государственных гражданских служащих как технологии управления персоналом.
6. Проблемы оценки профессионального уровня служебной деятельности государственного гражданского служащего.
7. Место квалификационного экзамена в структуре института государственной службы
8. Международный опыт проведения квалификационных испытаний (ФРГ, США, Канада).
9. Специфика формирования и подготовки кадрового резерва государственной гражданской службы.
10. Особенности назначения на должность из состава кадрового резерва.
11. Проведение индивидуального собеседования с непосредственным руководителем вакантной должности государственной службы: плюсы и минусы процедуры.
12. Цели и задачи государственного аудита.
13. Цели и задачи управленческого аудита.
14. Понятие и сущность аудита.
15. Роль и место аудита персонала в системе стратегического управления организацией.
16. Аудит персонала и управленческое консультирование.
17. Кадровый аудит: сущность, цель, основные аспекты
18. Аудит кадровых процессов: цель, задачи, основные составляющие и параметры.
19. Комплексная оценка производительности труда и организации оплаты на предприятии.
20. Анализ и оценка обоснования премиальных систем.
21. Анализ трудовых показателей и его место в практике аудита.
22. Аудит рабочих мест; сущность и основные этапы.
23. Особенности аудита найма.

24. Аудит увольнений.
25. Аудит вознаграждений: сущность и основные этапы.
26. Аудит условий труда, безопасности и здоровья.
27. Аудит как направление управленческого консультирования.
28. Методологические основы изучения организации как сложной системы.
29. Управленческие технологии: система обеспечения эффективности организации.
30. Совершенствование управленческих технологий в рамках аудита.
31. Аудит как импульс самосовершенствования организации.
32. Комплексная оценка эффективности работы персонала организации.
33. Оценка системы стратегического планирования в организации.
34. Оценка системы оперативного планирования в организации.
35. Оценка трудовых показателей организации.
36. Оценка разработки и реализации социальной политики в организации.
37. Анализ и оценка системы управления персоналом в организации.
38. Контроллинг как инструмент управления организацией

### **Критерии оценивания:**

В ходе изучения дисциплины магистрант может подготовить от 1 до 2 рефератов (максимально 30 баллов). Один реферат оценивается в 15 баллов.

–15 баллов выставляется магистранту, если его реферат характеризуется полнотой и систематизированностью изложенного материала, наличием обоснования актуальности и научной новизны проблемы, логичностью и последовательностью изложения проблемы, продемонстрированы навыки научно-исследовательской работы с литературой и нормативно-правовыми актами, проанализированы различные научные подходы к проблеме, высокая самостоятельность выводов докладчика, полное и содержательное знание материала.

–7-14 балла выставляется магистранту, если его реферат характеризуется частичной полнотой и систематизированностью изложенного материала, наличием неполного обоснования актуальности и научной новизны проблемы, логичностью и последовательностью изложения проблемы, продемонстрированы навыки научно-исследовательской работы с литературой и нормативно-правовыми актами, проанализированы различные научные подходы к проблеме, самостоятельность выводов докладчика, общее знание материала;

–1-6 балла выставляется магистранту, если его реферат характеризуется односторонним освещением проблемы, наличием частичного обоснования актуальности, отсутствием или неполным обоснованием научной новизны проблемы, односторонним освещением научных подходов к проблеме.

### **Вопросы к опросу**

1. Управление персоналом среди других видов менеджмента. Сходство, различие, значение.
2. Современное представление об УЧР. Сходства и различия УЧР, кадрового менеджмента и управления персоналом.
3. Кадровая политика: направления, роль, связь со стратегией, эффективностью и этапом развития организации.
4. Роль кадровой политики в развитии и совершенствовании системы управления.
5. Основные направления кадровой политики.

6. Ресурсное обеспечение кадровой политики.
7. Методы разработки и реализации кадровой политики.
8. Основные виды, блоки и формы работы с персоналом фирмы и их взаимосвязь в рамках кадровой политики.
9. Компетенция, квалификация, профессионализм как основа кадровой политики.
10. Кадровый документооборот: основные формы и требования. Связь с кадровой политикой и кадровым аудитом.
11. Кадровый маркетинг как основа кадрового планирования и найма персонала.
12. Кадровое планирование: задачи, виды, методы.
13. Рекрутинг в кадровой политике. Специфика набора, отбора и подбора персонала.
14. Требования к персоналу: источники, виды и уровни требований. Методы определения требований к кандидату.
15. Набор персонала: задачи, возможности, организационное обеспечение.
16. Отбор персонала: задачи, возможности, организационное обеспечение.
17. Основные формы развития человеческих ресурсов и их взаимосвязь.
18. Особенности адаптации человека в организации: виды и формы адаптации.
19. Методы повышения эффективности адаптации.
20. Влияние кадровой политики на протекание профессиональной адаптации.
21. Обучение персонала: роль, формы, последовательность подготовки и проведения.
22. Карьера. Виды карьеры. Основные этапы карьеры менеджера.
23. Планирование карьеры. Основные подходы. Значение планирования карьеры как элемента кадровой политики.
24. Оценка деятельности персонала. Основные подходы. Значение. Принципы проведения.
25. Роль оценки в реализации кадровой политики.
26. Увольнение: понятие, виды, причины, формы и принципы.
27. Сокращение как особая форма увольнения: мягкое и жесткое сокращение.
28. Проблема текучести кадров. Текучесть как форма мобильности персонала.
29. Мотивирование и стимулирование персонала в кадровой политике.
30. Компенсационный пакет: основные составляющие и методы его формирования.
31. Аудит компенсационных программ.
32. Работа с культурой организации как направление кадровой политики: принципы, методы, подходы.
33. Культура организации и этический аудит: принципы, особенности, методы.
34. Кадровый аудит: основные направления, возможности и ограничения.
35. Методы кадрового аудита.
36. Влияние кадрового аудита на реализацию и совершенствование кадровой политики.

### **Критерии оценивания:**

Максимальное количество баллов, которые может набрать магистрант при ответах на вопросы опроса - 36 баллов. 1 тема – 1 балл.

### **Ситуационные задания**

Инструменты мотивации труда персонала в зависимости от текущих целей компании. Характеристика организации 1.

Профиль деятельности: крупное государственное градообразующее предприятие с высокой долей высококвалифицированных работников. Численность персонала: 2300

человек. Срок работы на рынке: 40 лет на региональном и российском рынке перерабатывающей промышленности.

Общая ситуация: Предприятие социально значимое, градообразующее, одно из самых привлекательных и надежных работодателей в регионе. В компании работают трудовые династии, которые гордятся своей принадлежностью к заводу. Сегодня на предприятии трудится более двух тысяч человек, большинство из них рабочие. В настоящее время в связи с ростом производства увеличивается штат. Одна из самых востребованных категорий работников квалифицированные рабочие. Однако престиж рабочих профессий по-прежнему остается невысоким. Предприятие испытывает сложности как с привлечением рабочих кадров, так и с их удержанием. Текучесть по рабочим профессиям существенно превышает текучесть по другим категориям персонала. Особенно высока она в первый год работы нового работника и среди молодежи. Службе управления персоналом поставлена задача сфокусировать систему мотивации на закрепление на предприятии квалифицированных рабочих и привлечение новых сотрудников данной категории.

#### Характеристика организации 2

Профиль деятельности: розничная сеть магазинов-дискаунтеров. Численность персонала: 800 человек. Срок работы на рынке: 12 лет на российском рынке непродовольственных товаров.

Общая ситуация: компания одна из типовых сетей магазинов-дискаунтеров на региональном рынке. Широкое распространение магазины получили в первую очередь благодаря своей ценовой политике. Для получения прибыли магазинам необходим постоянный большой поток покупателей, который зависит не только от цены продукта и рекламных акций, но и от стремления каждого продавца внести максимальный вклад в получение магазинами плановой выручки. Однако продавцами работают молодые люди, которые не видят связи между качеством обслуживания клиентов и выручкой магазина. Из-за большой текучести розничная сеть вынуждена постоянно обновлять штат. Средний срок работы продавца в различных магазинах сети составляет от полугода до полутора лет. За этот период не удается привить продавцам навыки качественного обслуживания и клиентоориентированности. Проведенное независимое исследование тайный покупатель показало, что в сети наблюдаются случаи недопустимого отношения к покупателям (продавцы равнодушны к покупателям, а иногда и откровенно грубят им). Определенное число покупателей выходят из магазина без покупок, просто оставив наполненные корзины в зале. Перед службой управления персоналом стоит задача сфокусировать системы мотивации продавцов на клиентоориентированности и увязать их с финансовыми результатами магазина.

Задание: определите способы мотивации труда сотрудников, наиболее эффективные для каждой обозначенной ситуации.

#### **Критерии оценивания:**

Максимальное количество баллов, которые может набрать студент при решении ситуационных задач - 9 баллов. Одна задача оценивается в 4,5 балла.

При этом:

- 4,5 балла выставляется студенту, если по итогам решения задачи он демонстрирует полные и содержательные знания теоретического материала, формулирует четкий, полный и содержательный ответ;

- 3-4 балла выставляется студенту, если при решении задачи он формулирует правильный ответ, однако приводит неполное теоретическое и практическое обоснование;
- 1-2 балла выставляется студенту, если при решении задачи он дает правильный, но неполный ответ, содержащий недостаточно развернутое обоснование.

### **3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Процедуры оценивания включают в себя текущий контроль и промежуточную аттестацию.

**Текущий контроль** успеваемости проводится с использованием оценочных средств, представленных в п. 2 данного приложения. Результаты текущего контроля доводятся до сведения студентов до промежуточной аттестации.

**Промежуточная аттестация** проводится в форме зачета.

Зачет проводится по окончании теоретического обучения до начала экзаменационной сессии. Количество вопросов в зачетном задании – 3 (2 теоретических вопроса и 1 практико – ориентированное задание). Проверка ответов и объявление результатов производится в день сдачи зачета. Результаты аттестации заносятся в зачетную ведомость и зачетную книжку студента. Обучающиеся, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику сессии, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.

## МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебным планом предусмотрены следующие виды занятий:

- лекции;
- практические занятия.

В ходе лекционных занятий рассматриваются вопросы исследования в управлении, дается представление о методах исследования систем государственного и муниципального управления, рекомендации для самостоятельной работы и подготовке к практическим занятиям.

В ходе практических занятий углубляются и закрепляются знания студентов по ряду рассмотренных на лекциях вопросов, развиваются навыки самостоятельной исследовательской работы в области систем государственного и муниципального управления, вырабатываются умения и практические навыки применения проектного подхода при решении крупных государственных задач.

При подготовке к практическим занятиям каждый студент должен:

- изучить рекомендованную учебную литературу;
- изучить конспекты лекций;
- подготовить ответы на все вопросы по изучаемой теме;
- письменно решить задания, рекомендованные преподавателем при изучении каждой темы.

В процессе подготовки к практическим занятиям студенты могут воспользоваться консультациями преподавателя.

Вопросы, не рассмотренные на лекциях и практических занятиях, должны быть изучены студентами в ходе самостоятельной работы. Контроль самостоятельной работы студентов над учебной программой курса осуществляется в ходе занятий посредством тестирования. В ходе самостоятельной работы каждый студент обязан прочитать основную и по возможности дополнительную литературу по изучаемой теме, дополнить конспекты лекций недостающим материалом, выписками из рекомендованных первоисточников. Выделить непонятные термины, найти их значение в энциклопедических словарях.

Студент должен готовиться к предстоящему практическому занятию по всем, обозначенным в рабочей программе дисциплины вопросам.

Для подготовки к занятиям, текущему контролю и промежуточной аттестации студенты могут воспользоваться электронно-библиотечными системами. Также обучающиеся могут взять на дом необходимую литературу на абонементе университетской библиотеки или воспользоваться читальными залами.