Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Нижегородский институт управления – филиал РАНХиГС
(наименование института (факультета))
Кафедра государственного управления и менеджмента
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНО
И.о. директора Нижегородского института управления – филиала РАНХиГС

Лебедева Екатерина Александровна
Подписано цифровой подписью: Лебедева Екатерина Александровна
Дата: 2025.05.05 16:49:59 +03'00'

ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ

«Региональное управление»
(наименование образовательной программы)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ, реализуемой с применением электронного (онлайн) курса

Б1.О.07 КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И КАДРОВЫЙ АУДИТ ОРГАНИАЗАЦИИ

(индекс и наименование дисциплины, в соответствии с учебным планом)

38.04.04 Государственное и муниципальное управление
(код и наименование направления подготовки)
очная, заочная
(форма обучения)

Год набора – 2025

Нижний Новгород, 2025 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы....4

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО....4

3. Содержание и структура дисциплины....5

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся....12

5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине....29

6. Методические материалы по освоению дисциплины....37

7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет....39

7.1. Основная литература....39

7.2. Дополнительная литература....39

7 .3. Нормативные правовые документы....40

7.4. Интернет-ресурсы....41

7.5. Иные источники....41

8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы....42

Авторы-составители:

Заведующая кафедрой государственной службы и кадровой политики, канд. социол. наук, доцент Л.В Прибыткова

(ученая степень и(или) ученое звание, должность, наименование кафедры) *(Ф.И.О.)*

Доцент кафедры государственного управления и менеджмента, канд. социол. наук, доцент М.А. Посохова

(ученая степень и(или) ученое звание, должность, наименование кафедры) *(Ф.И.О.)*

Заведующий кафедрой государственного управления и менеджмента, канд.экон.наук, доцент В.В. Авдонькина

(ученая степень и(или) ученое звание, должность, наименование кафедры) *(Ф.И.О.)*

РПД Б1.О.07 Кадровая политика и кадровый аудит организации одобрена на заседании кафедры государственного управления и менеджмента.

Протокол от № 6 от 20.02.2025 г.

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

Дисциплина Б1.О.07 Кадровая политика и кадровый аудит организации обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Таблица 1.

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1	Способен организовывать и управлять командным взаимодействием в решении поставленных целей, понимать сущность внутриорганизационных коммуникаций, групповой динамики, на основе анализа социальных процессов
УК-6	Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы её совершенствования на основе самооценки	УК-6.1	Способен оценить свои личностные, профессиональные, временные ресурсы и целесообразно их использовать при выполнении конкретных задач в рамках профессиональной деятельности
ОПК-1	Способен обеспечивать соблюдение норм служебной этики и антикоррупционную направленность в деятельности органа власти	ОПК-1.1	Способен применять нормы и правила служебной этики в государственном управлении
ОПК-6	Способен организовывать проектную деятельность; моделировать административные процессы и процедуры в органах власти	ОПК-6.1	Способен организовать проектную деятельность в органах государственной и муниципальной власти
ПКо ОС-3	Способен использовать технологии управления персоналом, формировать и реализовывать кадровую политику, проводить кадровый аудит	ПКо ОС-3.1	Способен осуществлять процесс реализации кадровой политики в органах публичной власти для решения поставленных задач, оценку целевых групп, подбор и подготовку лидеров команд, создавать организационную среду для командного способа работы

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.О.07 «Кадровая политика и кадровый аудит организации» входит в раздел дисциплин обязательной части ОП ВО. Общая трудоемкость дисциплины (модуля) в зачетных единицах – 2 (72 академических часов /54 астрономических часа).

Для подготовки к изучению дисциплины обучающиеся должны овладеть компетенциями, формируемыми следующими дисциплинами учебного плана Б1.О.02 «Теория и механизмы современного государственного управления».

Знания, умения и навыки, сформированные в процессе изучения дисциплины Б1.О.07 «Кадровая политика и кадровый аудит организации», в дальнейшем необходимы для изучения следующих дисциплин, предусмотренных учебным планом:

- Б1.О.06 «Управление в социальной сфере».
- Б1.В.03 «Антикоррупционная политика государства».
- Б1.В.06 «Управление развитием регионов и муниципальных образований».
- Б1.В.ДВ.02.03 «Социально-психологические технологии адаптации к профессиональной деятельности».

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся; форма (ы) промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом:

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		Всего
Очная форма обучения		
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		*36*
лекционного типа (Л)		*12*
практического (семинарского) типа (ПЗ)		*24*
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		32
Промежуточная аттестация	форма	*Зачет*
	час.	*4*
	Общая трудоемкость (час. / з.е.)	*72/2*
Заочная форма обучения		
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		*8*
лекционного типа (Л)		*4*
практического (семинарского) типа (ПЗ)		*4*
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		60
Промежуточная аттестация	форма	*Зачет*
	час.	*4*
	Общая трудоемкость (час. / з.е.)	*72/2*

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

Таблица 2.

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СРО	
			Л/ЭО, ДОТ*	ЛР/ЭО, ДОТ*	ПЗ/ЭО, ДОТ*	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 1	Кадровая политика как социальное явление	4	2				2	О,Д,Т,З
Тема 2	Кадровый потенциал общества: общая характеристика и тенденции развития	4			2		2	О,Д,Т
Тема 3	Правовые основы кадровой политики	4			2		2	О,Д
Тема 4	Концептуальные основы государственной кадровой политики	4	2				2	О,Д,Т
Тема 5	Принципы и механизмы реализации государственной кадровой политики	4	2				2	О,Д
Тема 6	Кадровая политика в системе государственной службы Российской Федерации	6	2		2		2	О,Д,Т
Тема 7	Методология изучения состояния кадрового потенциала	4			2		2	О,Д,КР

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СРО	
			Л/ЭО, ДОТ*	ЛР/ЭО, ДОТ*	ПЗ/ЭО, ДОТ*	КСР		
	государственной гражданской службы Российской Федерации							
Тема 8	Специфика региональной кадровой политики в Российской Федерации	4			2		2	О,Д,КР
Тема 9	Муниципальная кадровая политика: субъекты формирования и основные направления	4			2		2	О,Д,КР,З
Тема 10	Сущность и содержание государственной политики воспроизводства профессионального потенциала общества	4			2		2	О,Д
Тема 11	Кадровые процессы и отношения как объект кадровой политики	4	2				2	О,Д,Т,З
Тема 12	Формы и методы государственного регулирования кадровых процессов и отношений в условия многообразия форм собственности	4			2		2	О,Д
Тема 13	Кадровая политика организации	4			2		2	О,Д,Т,З
Тема 14	Методика и технологии разработки концепции кадровой политики организации	4			2		2	О,Д,КР
Тема 15	Проблемы формирования и реализации государственной кадровой политики	4			2		2	О,Д
Тема 16	Основы кадрового аудита	4	2		2		2	О,Д,Т,З
Промежуточная аттестация		4						Зачет
Всего (в з.е./акад.часах/астр.часах):		**2/72/54**	**12/9**		**24/18**		**32/24**	**4/3**
Заочная форма обучения								
Тема 1	Кадровая политика как социальное явление	6	2				4	О,Д.Т,З
Тема 2	Кадровый потенциал общества: общая характеристика и тенденции развития	4			1		3	О,Д,Т
Тема 3	Правовые основы кадровой политики	4					4	О.Д
Тема 4	Концептуальные основы государственной кадровой политики	4					4	О,Д,Т
Тема 5	Принципы и механизмы реализации государственной кадровой	6	2				4	О,Д

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СРО	
			Л/ЭО, ДОТ*	ЛР/ЭО, ДОТ*	ПЗ/ЭО, ДОТ*	КСР		
	политики							
Тема 6	Кадровая политика в системе государственной службы Российской Федерации	4			1		3	О,Д,Т
Тема 7	Методология изучения состояния кадрового потенциала государственной гражданской службы Российской Федерации	4					4	О,Д,КР
Тема 8	Специфика региональной кадровой политики в Российской Федерации	4					4	О,Д,КР
Тема 9	Муниципальная кадровая политика: субъекты формирования и основные направления	4					4	О.Д.КР,З
Тема 10	Сущность и содержание государственной политики воспроизводства профессионального потенциала общества	4					4	О,Д
Тема 11	Кадровые процессы и отношения как объект кадровой политики	4			1		3	О,Д,Т,З
Тема 12	Формы и методы государственного регулирования кадровых процессов и отношений в условия многообразия форм собственности	4					4	О,Д
Тема 13	Кадровая политика организации	4					4	О,Д,Т,З
Тема 14	Методика и технологии разработки концепции кадровой политики организации	4					4	О.Д,КР
Тема 15	Проблемы формирования и реализации государственной кадровой политики	4					4	О,Д
Тема 16	Основы кадрового аудита	4			1		3	О,Д,Т,З
Промежуточная аттестация		4						Зачет
Всего (в з.е./акад.часах/астр.часах):		**2/72/54**	**4/3**		**4/3**		**60/45**	**4/3**

Примечание:

** – при применении электронного обучения, дистанционных образовательных технологий в соответствии с учебным планом;*

*** - формы текущего контроля успеваемости: доклад (Д), тестирование (Т), контрольные задания (КР), решение конкретных ситуаций, практических ситуаций и заданий (З).*

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Кадровая политика как социальное явление

Основные понятия теории кадровой политики: Структура и многоуровневый характер кадровой политики. Профессионально-деятельностная природа кадровой политики. Социальная сущность кадровой политики.

Тема 2. Кадровый потенциал общества

Кадровый потенциал общества: общая характеристика и тенденции развития. Состояние и основные тенденции изменения состава населения как социальной основы формирования кадрового потенциала.

Тема 3. Правовые основы кадровой политики.

Место и роль Конституции Российской Федерации, Трудового кодекса Российской Федерации, актов международного права в регулировании процессов формирования и реализации кадровой политики. Законодательство о государственной службе Российской Федерации как правовая основа кадровой политики в системе государственного управления.

Тема 4. Концептуальные основы кадровой политики.

Многоуровневый характер кадровой политики. Явления многосубъектности и разнообъектности кадровой политики

Структура субъектов государственной кадровой политики. Народ как первосубъект государственной кадровой политики Российской Федерации. Конституционные основы государственной кадровой политики.

Полномочия субъектов государственной кадровой политики: Президента, Федерального Собрания (Совета Федерации, Государственной Думы), Правительства, высших органов судебной власти, федеральных органов исполнительной власти, органов государственной власти субъектов Российской Федерации.

Институты гражданского общества (политические партии, общественные объединения и организации) как локальные субъекты государственной кадровой политики.

Тема 5. Принципы и механизмы реализации государственной кадровой политики (проблемная лекция)

Принципы как исходные правила, компонент теории и практики формирования и реализации кадровой политики. Место и роль принципов в системе государственной кадровой политики, в определении ее содержания и направленности. Природа и сущность принципов государственной кадровой политики. Объективные и субъективные факторы социальной обусловленности принципов кадровой политики государства. Классификация и содержание принципов государственной кадровой политики.

Механизмы реализации кадровой политики, их сущность и структура. Базовые механизмы кадровой политики: нормативно-правовые, организационные, технологические, учебно-методические, информационные, финансово-экономические.

Специфические механизмы реализации государственной кадровой политики. Государственные механизмы защиты общества и государства от непрофессионализма.

Роль государства в защите интересов граждан, занятых в профессиональных видах трудовой деятельности.

Соотношение принципов, механизмов и технологий реализации государственной кадровой политики.

Тема 6 Кадровая политика в системе государственной службы

Цели, задачи и приоритеты кадровой политики в системе государственной службы Российской Федерации. Принципы и механизмы реализации кадровой политики в системе государственной службы.

Кадровая политика государственного органа.

Особенности правовых основ кадровой политики на государственной гражданской службе, военной службе, иных видах государственной службы. Кадровая политика и ее особенности в законодательных органах на федеральном уровне и уровне субъектов Российской Федерации. Основные направления кадровой политики в федеральных органах исполнительной власти и органах исполнительной власти субъектов Российской Федерации.

Количественная и качественная характеристика кадрового корпуса государственной гражданской службы.

Кадровая политика в системе государственной службы как механизм противодействия коррупции.

Тема 7. Методология изучения состояния кадрового потенциала государственной гражданской службы

Система объективных и субъективных факторов, обусловливающих процессы формирования количественных и качественных характеристик кадрового потенциала государственной службы.

Основные статистические и социологические методы исследования и оценки количественных и качественных характеристик кадрового состава государственной гражданской службы.

Основные тенденции процессов изменения кадрового состава гражданской службы

Пути оптимизации кадрового состава государственных органов, усиления интеллектуально-инновационного потенциала государственных структур, его качественного укрепления.

Тема 8. Специфика региональной кадровой политики в Российской Федерации

Теоретико-методологические основы региональной кадровой политики, ее сущность и основные черты. Структура региональной кадровой политики, система методов ее формирования и реализации. Характеристика факторов, обусловливающих содержание региональной кадровой политики. Операциональный характер формирования региональной кадровой политики.

Классификация региональных концепций кадровой политики. Региональная практика придания официального статуса концептуальным документам по кадровой политике.

Динамика содержания региональной кадровой политики в процессе реализации административной реформы. Проблемы взаимодействия субъектов региональной кадровой политики.

Тема 9. Муниципальная кадровая политика: субъекты формирования и основные направления реализации

Роль и значение кадрового обеспечения местного самоуправления. Цель, задачи и содержание муниципальной кадровой политики. Взаимосвязь государственной, региональной и муниципальной кадровой политики.

Структура нормативной правовых основ муниципальной кадровой политики. Субъекты и объекты муниципальной кадровой политики. Основные направления, особенности и технологии реализации муниципальной кадровой политики. Методика исследования кадрового потенциала муниципального образования.

Особенности кадровой политики на муниципальной службе. Государственные требования к кадрам муниципальной службы.

Тема 10 Сущность и содержание государственной политики воспроизводства профессионального потенциала общества

Система профессионального образования как объект государственной кадровой политики. Профессиональное образование в Российской Федерации: состояние и проблемы.

Государство как субъект управления воспроизводством профессионального потенциала общества: полномочия, механизмы реализации. Правовые основы и принципы функционирования системы профессионального образования.

Основные тенденции развития профессионального образования в современном обществе. Структура учреждений профессионального образования России. Особенности воспроизводства профессионального потенциала общества для системы государственного управления.

Государственный заказ как механизм формирования кадрового потенциала государственной службы.

Зарубежный опыт государственного регулирования воспроизводства профессионального потенциала общества и возможности его адаптации в России.

Тема 11. Кадровые процессы и отношения как объект кадровой политики

Кадровые процессы и отношения как объект научного анализа: понятие, сущность, структура. Анализ факторов, определяющих содержание современных кадровых процессов в Российской Федерации.

Методология и методы исследования кадровых процессов. Система показателей и индикаторов кадровых процессов и их диагностика. Характеристика кадровых процессов в государственной и муниципальной службе Российской Федерации. Девиации в развитии кадровых процессов,

Кадровые отношения как совокупность взаимодействий, устойчивых связей между субъектами и объектами управления.

Феномен культуры кадровых отношений в государственной службе России: состояние, традиции, тенденции развития.

Проблемы контроля и обратной связи в кадровых отношениях. Кадровые процессы и отношения как объект управления. Технологии управления кадровыми процессами и отношениями. Научный прогноз развития кадровых процессов в системе государственной службы.

Тема 12. Государственное регулирование кадровых процессов и отношений в условиях многообразия форм собственности

Социально-экономические и правовые основа государственного регулирования кадровых процессов и отношений в организациях и предприятиях всех форм собственности. Динамика функций и механизмов государственного воздействия на работу с кадрами в организациях и предприятиях с различными формами собственности.

Содержание правовых основ государственного регулирования кадровых процессов и отношений в условиях многообразия форм собственности. Основные направления государственного регулирования кадровых процессов и отношений в организациях и предприятиях с негосударственной формой собственности. Трипартизм как механизм регулирования кадровых процессов и отношений.

Технологии, прямые и косвенные методы государственного воздействия на кадровые процессы и отношения в предпринимательской сфере. Тенденции становления новых форм работы с кадрами в негосударственном секторе.

Тема 13 Кадровая политика организации

Теоретические основы кадровой политики организации. Влияние внешней и внутренней среды организации на процессы разработки и реализации ее кадровой политики. Содержание, цели, принципы и функции кадровой политики организации, ее субъекты и объекты.

Основополагающие принципы кадровой политики организации. Основные виды кадровой политики организации, проблемы ее типологизации. Кадровая политика и кадровая работа в организации. Особенности кадровой политики организации в зависимости от стадий ее развития.

Кадровые риски и кадровая безопасность организации и механизмы ее обеспечения.

Формы объективации кадровой политики организации: концептуальная, нормативно-правовая, кодифицированная, стандартизированная, комбинированная.

Тема 14 Методика и технологии разработки кадровой политики организации

Методология и методика разработки концепции кадровой политики организации. Основные этапы разработки концепции кадровой политики организации.

Анализ состояния кадрового потенциала организации и выявление тенденций его развития. Определение целей, задач, приоритетов и основных направлений кадровой политики. Формулирование принципов кадровой политики организации. Формирование механизмов реализации кадровой политики: нормативно-правовых, организационных, технологических и других.

Практика отбора ресурсов, средств, методов, группировка исполнителей в процессе подготовки концепции кадровой политики.

Тема 15. Проблемы формирования и реализации государственной кадровой политики Российской Федерации

Государство и кадровый потенциал России. Противоречия и тенденции в развития и реализации кадровой политики. Проблемы легитимации концептуальных основ государственной кадровой политики.

Роль и место институтов гражданского общества в формирование эффективных механизмов реализации государственной кадровой политики России.

Кадровая политика в системе государственной и муниципальной службы и бизнес-кадры: проблемы ротации и механизмы противодействия коррупции. Международное сотрудничество в сфере кадровой политики и безопасность общества.

Особенности формирования и реализации кадровой политики субъектов Российской Федерации.

Взаимосвязь государственной кадровой политики и кадровой политики организаций.

Гендерные аспекты государственной кадровой политики.

Этническая специфика кадрового потенциала страны.

Тема 16 Основы кадрового аудита

Сущность и содержание кадрового аудита. Отечественный и зарубежный опыт. Аудит как форма диагностического исследования. Понятие аудит, аудиторская деятельность, аудитор.

Направления аудита: финансовый, управленческий, государственный, кадровый; их сущность и особенности. Классификация аудиторской и консультационной деятельности.

Внешний и внутренний аудит: основные характеристики, достоинства и недостатки Организация как объект аудита. Нормативно - правовые документы по вопросам аудита.

Аудиторские правила и стандарты, их роль в регулировании аудиторской деятельности. Основные характеристики стандартов.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

4.1. В ходе реализации дисциплины Б1.О.07 «Кадровая политика и кадровый аудит организации» используются следующие **методы текущего контроля успеваемости** обучающихся:

Таблица 3.

Тема и/или раздел	Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1. Кадровая политика как социальное явление	О,Д,Т,З
Тема 2. Кадровый потенциал общества: общая характеристика и тенденции развития	О,Д,Т
Тема 3. Правовые основы кадровой политики	О,Д
Тема 4. Концептуальные основы государственной кадровой политики	О,Д,Т
Тема 5. Принципы и механизмы реализации государственной кадровой политики	О,Д
Тема 6. Кадровая политика в системе государственной службы Российской Федерации	О,Д,Т
Тема 7. Методология изучения состояния кадрового потенциала государственной гражданской службы Российской Федерации	О,Д,КР
Тема 8. Специфика региональной кадровой политики в Российской Федерации	О,Д,КР
Тема 9. Муниципальная кадровая политика: субъекты формирования и основные направления	О,Д,КР,З
Тема 10. Сущность и содержание государственной политики воспроизводства профессионального потенциала общества	О,Д
Тема 11. Кадровые процессы и отношения как объект кадровой политики	О,Д,Т,З
Тема 12. Формы и методы государственного регулирования кадровых процессов и отношений в условия многообразия форм собственности	О,Д
Тема 13. Кадровая политика организации	О,Д,Т,З
Тема 14. Методика и технологии разработки концепции кадровой политики организации	О,Д,КР
Тема 15. Проблемы формирования и реализации государственной кадровой политики	О,Д
Тема 16. Основы кадрового аудита	О,Д,Т,З

Примечание:

** – при применении электронного обучения, дистанционных образовательных технологий в соответствии с учебным планом;*

*** - формы текущего контроля успеваемости: доклад (Д), тестирование (Т), контрольные задания (КР), решение конкретных ситуаций, практических ситуаций и заданий (З).*

4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Материалы текущего контроля по теме 1.

Кадровая политика как социальное явление

Вопросы для опроса

1. Основные понятия теории кадровой политики:
2. Структура и многоуровневый характер кадровой политики. Профессионально-деятельностная природа кадровой политики.
3. Социальная сущность кадровой политики

Примерные темы для подготовки докладов

1. Социальные основы кадровой политики в Российской Федерации
2. Место и роль кадровой политики в социальной политике государства
3. Государство как субъект кадровой политики
4. Федеральное министерство как субъект отраслевой кадровой политики
5. Приоритеты государственной кадровой политики в современных условиях
6. Явления многосубъектности и разнообъектности в кадровой политике

Примерные тестовые задания

1. Государственная кадровая политика (в узком смысле слова) - это: а) стратегия государства по социально-экономическому развитию страны б) стратегия государства по улучшению качества жизни населения

в) стратегия государства по формированию (воспроизводству), развитию и рациональному использованию кадрового потенциала страны

1. К организационной структуре органов ГМУ относится:

а) штабная б) матричная в) линейная

г) функциональная

д) линейно-функциональная

2. Рынок труда - это

а) сфера формирования спроса и предложения на трудовые услуги

б) социальное явление, предполагающее отсутствие работы у людей, составляющих экономически активное население

в) деятельность граждан, связанная с поиском работы

3. Персонал- это:

а) списочный состав сотрудников

б) все работники организации, за исключением руководителя

в) состав сотрудников, объединенных по профессиональному признаку

4. Система управления персоналом - это:

а) система теоретико-методологических взглядов на систему управления персоналом

б) формирование целей, вертикальных и горизонтальных функций и организационной структуры управления персоналом

в) единство субъекта и объекта управления как совокупность прямых и обратных связей между ними.

5. Субъект управления в организации

а) кто управляет б) руководитель в) государство г) народ

6. Объект управления персоналом в организации -это:

а) кем управляют

б) линейные руководители

в) кадровый состав организации г) все вышеперечисленное

7. Предмет исследования управления персоналом в организации

а) кадровый состав

б) кадровый потенциал организации, кадровые процессы и отношения в) кадровые отношения

г) кадровые процессы д) все перечисленное

Пример задания для анализа конкретных ситуаций

Согласно библии, после того как Моисей вывел народ Израиля из плена египетского, началась обычная будничная жизнь со всеми ее проблемами. В том числе возникло много управленческих ситуаций, приводящим к спорам, судебным разбирательствам и т.п. Моисей все управленческие функции замкнул на себя. Со всеми житейскими вопросами, за советом, судом люди шли непосредственно к нему.

Говоря современным языком, Моисей «вел прием населения» с утра и до захода солнца. При этом, естественно, успевал далеко не все, много вопросов при такой постановке дела оставались нерешенными, в том числе и очень важные.

Развитие управленческой ситуации.

Тесть Моисея Иофор, обладавший большим житейским опытом и мудростью, посоветовал Моисею изменить систему управления народом Израиля, резко ограничив число людей, имевших к нему непосредственный доступ. Моисей воспользовался советом зятя и, выбрав наиболее способных, сделал их тысяченачальниками, стоначальниками, пятидесятиначальниками, десятиначальниками, которым были делегированы полномочия по принятию управленческих решений. И лишь при необходимости решения действительно важных вопросов выбранные «управленцы» обращались непосредственно к Моисею.

После проведенных изменений система управления народом Израиля стала более эффективной. Реализованная в ней норма управляемости примерно соответствовала современным нормам.

В обсуждаемой ситуации аморфная система управления была заменена на структурированную с достаточно жесткой иерархической лестницей.

В любой организации от ее высшего руководителя до руководителя любого иерархического уровня существует управленческая цепочка, по которой может быть передано распоряжение или запрошена необходимая управленческая информация.

Выбор лица, которому делегируются полномочия по принятию достаточно важных управленческих решений, является ответственным актом. Эта ответственность тем выше, чем выше место, занимаемое руководителем в управленческой иерархии.

Проблема.

Проанализируйте сложившуюся управленческую ситуацию. Правильно ли было организовано управление народом Израиля? Что следовало бы изменить, чтобы сделать систему управления более эффективной.

Материалы текущего контроля по теме 2.

Кадровый потенциал общества

Вопросы для опроса

1. Кадровый потенциал общества: общая характеристика и тенденции развития.
2. Состояние и основные тенденции изменения состава населения как социальной основы формирования кадрового потенциала.

Примерные темы для подготовки докладов

1. Кадровый потенциал государственных органов Российской Федерации
2. Приоритеты государственной кадровой политики в современных условиях
3. Кадровый потенциал организации: проблемы формирования и развития
4. Основные направления эффективного использования кадрового потенциала Российской Федерации
5. Анализ кадрового потенциала современного российского общества

Примерные тестовые задания

1. Компоненты потенциала человека:

а) интеллектуальный потенциал б) социальный потенциал

в) потенциал профессионального опыта

г) психолого-физиологический потенциал д) интегративный потенциал

2. Методы анализа кадрового потенциала – это

а) внедрение инновационных проектов, сравнения, декомпозиции и др. б) декомпозиция,

в) последовательные подстановки г) метод сравнения

д) структуризация целей

е) метод коллективного блокнота

в) изучение социально-психологического климата г) все вышеперечисленное

3. Качественный состав кадров – это:

а) пол, возраст, образование и должность б) по уровням должностей

в) по квалификационным требованиям г) по профессиям и специализациям д) по характеру работы

4. Кадровый потенциал организации – это

а) совокупная оценка личностных и профессиональных возможностей кадров

б) скрытые, неиспользованные возможности работника к трудовой деятельности в) трудовые ресурсы

г) интеллектуальная и физическая способность к трудовой деятельности д) совокупная общественная способность к трудовой деятельности

е) качественный и количественный состав сотрудников

5. Кадровый потенциал на государственной службе оценивается через:

а) количественную и качественную характеристику профессионально подготовленных государственных служащих

б) через скрытые (резерв кадров) и имеющиеся возможности персонала

в) качество персонала отвечает квалификационным требованиям (по отраслям и уровням)

г) через количество персонала: численность, наличие вакансий, текучесть кадров

6. Трудовыми ресурсами считаются:

(а) часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для трудовой деятельности

б) все граждане, желающие и имеющие возможности заниматься трудовой деятельностью

в) все трудоспособные граждане, не вовлеченные в трудовую деятельность

7. Характеристика кадрового потенциала организации:

а) интеллектуальный потенциал;

б) социальный, интеллектуальный и физический потенциал в) потенциал профессионального опыта

г) психолого-физический потенциал

д) все вышеперечисленное

Материалы текущего контроля по теме 3.

Правовые основы кадровой политики

Вопросы для опроса

1. Место и роль Конституции РФ, Трудового кодекса РФ, актов международного права в регулировании процессов формирования и реализации кадровой политики.
2. Законодательство о государственной службе Российской Федерации как правовая основа кадровой политики в системе государственного управления.

Примерные темы для подготовки докладов

1. Конституционные нормы о свободе труда в Российской Федерации
2. Трудовой кодекс Российской Федерации, как правовая основа регулирования социально-трудовых отношений

3. Трипартизм и социальное партнерство в регулировании социально-трудовых отношений

Материалы текущего контроля по теме 4.

Концептуальные основы кадровой политики

Вопросы для опроса

1. Структура субъектов государственной кадровой политики.
2. Полномочия субъектов государственной кадровой политики:
3. Институты гражданского как локальные субъекты государственной кадровой политики.

Примерные темы для подготовки докладов

1. Место и роль кадровой политики в социальной политике государства
2. Технологии разработки и механизмы реализации концепции кадровой политики организации
3. Этносоциальные аспекты государственной кадровой политики
4. Приоритеты государственной кадровой политики в современных условиях
5. Концепции-стратегии-доктрины в реализации государственной кадровой политики

Примеры контрольных заданий

Задание 1.

Сформулируйте и обоснуйте в форме краткого эссе (5 – 6 страниц) свои соображения по проблемам реформирования государственной службы в современной России, степени успешности проводимых реформ.

Материалы текущего контроля по теме 5.

Принципы и механизмы реализации государственной кадровой политики

Вопросы для опроса

1. Место и роль принципов в системе государственной кадровой политики, в определении ее содержания и направленности.
2. Классификация и содержание принципов государственной кадровой политики.
3. Механизмы реализации государственной кадровой политики, их сущность и структура.
4. Государственные механизмы защиты общества и государства от непрофессионализма.
5. Соотношение принципов, механизмов и технологий реализации государственной кадровой политики

Примерные темы для подготовки докладов

1. Анализ организационного механизма реализации кадровой политики организации
2. Основные принципы реализации кадровой политики организации
3. Принципы кадровой политики организации
4. Принципы государственной кадровой политики
5. Механизмы реализации кадровой политики
6. Модель базовых механизмов реализации кадровой политики

Материалы текущего контроля по теме 6.

Кадровая политика в системе государственной службы

Вопросы для опроса

1. Цели, задачи и приоритеты кадровой политики в системе государственной службы Российской Федерации.
2. Особенности правовых основ кадровой политики на государственной гражданской службе, военной службе, правоохранительной службе.
3. Количественная и качественная характеристика кадрового корпуса государственной гражданской службы.
4. Кадровая политика в системе государственной службы как механизм противодействия коррупции.

Примерные темы для подготовки докладов

1. Кадровый потенциал государственных органов Российской Федерации
2. Кадровая политика в органах исполнительной власти
3. Государство как субъект кадровой политики
4. Федеральное министерство как субъект отраслевой кадровой политики
5. Проблемы повышения эффективности кадровой политики в условиях реформирования государственной службы
6. Актуальные задачи кадровой политики государственного органа в условиях административной реформы
7. Кадровый потенциал государственной гражданской службы Российской Федерации
8. Особенности кадровой политики в системе государственной гражданской службы России

Примерны тестовые задания

1. Управление персоналом государственной службы РФ – это система….воздействия на работников государственных органов в целях наиболее эффективного использования их профессиональных и личностных способностей и возможностей (вставьте пропущенное слово)

а) социального

б) психологического в) управленческого г) стимулирующего

2. К универсальным функциям управления персоналом государственной службы относятся:

а) прогнозирование б) планирования

в) регулирование г) мотивацию

д) административная

3. К специфическим функциям управления персоналом государственной службы относятся:

а) социальная б) контроль в) анализ

г) административная д) воспитательная

4. Под категорией «кадры организации» следует понимать:

а)часть населения, обладающую физическим развитием, умственными способностями и значениями, которые необходимы для работы в экономике

б)трудоспособное население в рамках отдельной организации, на микроуровне в)объединение работников, совместно реализующих цель по производству товаров

или оказанию услуг, действующих в соответствии с определёнными правилами и процедурами в рамках определённой формы собственности

5. Основой для формирования кадровой политики организации являются:

а)кадровая политика государства б)стратегия развития организации в целом в)стратегия управления персоналом

г)планы организации во всех областях её хозяйственной деятельности д)внутренние ресурсы организации

е)традиции организации (философия, концепция) ж)возможности внешней среды

Материалы текущего контроля по теме 7.

Методология изучения состояния кадрового потенциала государственной гражданской службы

Вопросы для опроса

1. Основные статистические и социологические методы исследования и оценки количественных и качественных характеристик кадрового состава государственной гражданской службы.
2. Основные тенденции процессов изменения кадрового состава гражданской службы
3. Пути оптимизации кадрового состава государственных органов

Примерные темы для подготовки докладов

1. Методы и технологии оценки эффективности кадровой политики организации
2. Методология и методы изучения кадровой политики
3. Методы изучения кадровых процессов и кадровых отношений в системе государственной службы

Пример контрольного задания

1. Приведите конкретный пример, когда вы ставили своему подчиненному определенную цель, например, повышение профессиональной компетенции. Какие задачи он должен был решить при этом?

2. Нарисуйте схему «дерево целей» для вашего подразделения. Какие трудности могут возникнуть при определении целей разных уровней? Какую роль здесь может сыграть эффективный обмен информацией между руководителями разных уровней и отделов?

3. Сформулируйте цель, опираясь на критерии SMART. Насколько вы считаете значимым соблюдение каждого критерия?

4. Сколько реальных уровней управления в вашей организации? Кто в вашей организации решает стратегические, тактические и оперативные задачи в сфере кадровой политики.

5. В какой степени кадровая политика вашей организации соответствует SMART – критериям?

6. Сколько всего у вас подчиненных? Сколько сотрудников подчиняется вам напрямую. Соответствуют ли реальные нормы управляемости рекомендуемым значениям?

7. При решении каких кадровых проблем руководство организации привлекало вас? Какие технологии кадровых решений при этом были использованы?

8. Используется ли в вашей организации при разработке, обосновании и принятии кадровых решений партисипативный стиль или его элементы? В чем это проявляется?

9. Были ли в вашей практике ситуации, подтверждающие законы Йеркса – Додсона (зависимость результатов от интенсивности мотивации, влияния силы мотивации на эффективность деятельности при разной трудности выполняемых задач)? Если да, то что это за ситуации?

10. Какую реакцию вызывает лично у вас критика или похвала вашей работы? В каких случаях критика или похвала делается для вас ценной?

Материалы текущего контроля по теме 8.

Специфика региональной кадровой политики в Российской Федерации

Вопросы для опроса:

1. Структура региональной кадровой политики, система методов ее формирования и реализации.
2. Классификация региональных концепций кадровой политики.
3. Региональная практика придания официального статуса концептуальным документам по кадровой политике.

Примерные темы для подготовки докладов

1. Кадровая политика в органах исполнительной власти субъектов Российской Федерации
2. Государство как субъект кадровой политики
3. Кадровая политика субъекта Российской Федерации

Пример контрольного задания

Практическое задание

Используя материалы Приложения И базового учебника (Знаменский, Д.Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации: учебник для бакалавриата и магистратуры /Д.Ю. Знаменский, Н.А. Омельченко: под общ. ред. Н.А. Омельченко. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 365с.) в группах по 3 – 7 человек разработать проект стратегии кадровой политики для государственного органа.

Подготовьте презентацию (не менее 12 – 15 слайдов), раскрывающую цели, содержание, достоинства, перспективы и возможные сложности в реализации проекта данной стратегии.

Материалы текущего контроля по теме 9.

Муниципальная кадровая политика: субъекты формирования и основные направления реализации

Вопросы для опроса:

1. Цель, задачи и содержание муниципальной кадровой политики.
2. Структура нормативной правовых основ муниципальной кадровой политики.
3. Субъекты и объекты муниципальной кадровой политики.
4. Основные направления, особенности и технологии реализации муниципальной кадровой политики.
5. Особенности кадровой политики на муниципальной службе.

Примерные темы для подготовки докладов

1. Кадровая политика в органах исполнительной власти
2. Кадровая политика органов местного самоуправления
3. Кадровые ресурсы в решении вопросов местного значения

Примеры контрольных заданий

Задание 1

Выявите и сформулируйте в форме краткого резюме (1 – 2 страницы) ключевые проблемы региональной и муниципальной кадровой политики в Российской Федерации.

Пример задания для анализа конкретных ситуаций

Ситуация для анализа 1

Василий Иванович Корнев – начальник отдела городской администрации. Также он курирует студентов, которые проходят у них практику.

На следующей неделе ожидается прибытие нового практиканта. Корнев хочет, чтобы нового практиканта курировал один из ведущих специалистов его отдела Якунин Борис Федорович. Корнев уверен, что Якунин обладает необходимыми навыками, но предвидит некоторое сопротивление с его стороны.

Василий Иванович встретился с Борис Федоровичем и сказал, что хотел бы, чтобы тот попробовал взять шефство над новым практикантом. Но Борис Федорович высказал опасения в связи с такой ответственностью. Он сказал также, что есть и другие более опытные коллеги, которые могли бы справиться с этой работой лучше.

Корнев заверил Бориса Федоровича, что выбрал именно его, потому что он отлично владеет техникой наставничества. Он отметил, что профессиональные компетенции Бориса Федоровича могут послужить хорошим образцом для практиканта.

Василий Иванович предложил Борису Федоровичу в любое время обращаться к нему за советом.

Задание

В зависимости от ситуации руководителю нужно уметь гибко изменять свое поведение. Выбор подходящего стиля руководства, особенно при принятии кадровых решений, помогает легче разрешить возникающие вопросы и достичь необходимых результатов.

1. Определите, какой стиль руководства – авторитарный, демократический, либеральный или партисипативный (соучаствующий) – использовали руководители в описанных выше ситуациях.
2. Обоснуйте целесообразность использования подобного стиля руководства и метода принятия решения в сфере кадровых проблем.

Материалы текущего контроля по теме 10.

Сущность и содержание государственной политики воспроизводства профессионального потенциала общества

Вопросы для опроса:

1. Система профессионального образования как объект государственной политики.
2. Правовые основы и принципы функционирования системы профессионального образования.
3. Основные тенденции развития профессионального образования в современном обществе.
4. Государственный заказ как механизм формирования кадрового потенциала государственной службы

Примерные темы для подготовки докладов

1. Государство как субъект кадровой политики
2. Кадровая политика государства и рынок профессионального труда
3. Воспроизводство профессионального потенциала общества
4. Профессионализация труда

Материалы текущего контроля по теме 11.

Кадровые процессы и отношения как объект кадровой политики

Вопросы для опроса:

1. Методология и методы исследования кадровых процессов.

2. Характеристика кадровых процессов в государственной и муниципальной службе Российской Федерации.

3. Кадровые отношения как совокупность взаимодействий, устойчивых связей между субъектами и объектами управления.

4. Проблемы контроля и обратной связи в кадровых отношениях.

5. Технологии управления кадровыми процессами и отношениями

Примерные темы для подготовки докладов

1. Сущность и содержание кадровых процессов
2. Классификация кадровых процессов
3. Кадровые процессы как объекты кадровой политики
4. Сущность и содержание кадровых отношений
5. Кадровые отношения в структуре социально-трудовых отношений

Примерные тестовые задания

1. К уровням кадровых процессов в организации относятся:

а) функциональный (деловой)

б) социально – психологический (социально – эмоциональный) в) социально – технический

г) все отмеченное выше

2. К принципам построения кадровых процессов относят:

а) взаимозависимость

б) взаимозаменяемость

в) коммуникативность

г) рациональность

д) экономичность

е) все отмеченное выше

3. Устоявшимися и положительно зарекомендовавшими себя на практике технологиями профессиональной ориентации в системе государственной и муниципальной службы могут быть:

а) профессиональные планирование, набор, отбор, расстановка, мотивация, контроль

б) профессиональные агитация, обучение, ориентирование, набор, расстановка, контроль

в) профессиональные просвещение, пропаганда, реклама, консультация, пропедевтика, предварительный отбор

г) профессиональные прогнозирование, ориентирование, обучение, закрепление, продвижение, повышение квалификации

д) включение в профессиональный резерв кадров, повышение квалификации, повышение личных качеств

4. Профессиональное просвещение — это

а) комплекс мероприятий по разъяснению необходимости получения профессионального образования в области государственного управления

б) комплекс мероприятий по пропаганде преимуществ профессиональной деятельности госслужащих

в) комплекс мероприятий по привлечению кандидатов с рынка труда на профессиональное обучение для работы в госорганах

г) комплекс мероприятий по разработке и распространению общей информации о характере и содержании профессиональной деятельности государственных и муниципальных служащих

д) комплекс мероприятий по повышению профессионального образования

5. Профессиональная пропаганда – это

а) навязывание выгодных представлений о профессии в сми

б) агрессивная реклама преимуществ определенных видов профессий

в) разновидность профессионального просвещения, основанная на активном внедрении в сознание выгодных организации представлений о профессии

г) разновидность профессионального просвещения с показом сильных сторон одной профессии и критикой конкурентных профессий

д) пропаганда на основе профессиональных принципов и ведущаяся профессиональными работниками

6. Профессиональная реклама – это

а) объявления о найме на работу

б) информация о характере и содержании конкретного вида деятельности, о вакантных должностях

в) информация о вакантных должностях в организации

г) информация о выгодах и перспективах конкретных должностей

д) реклама, которую ведут профессионалы-специалисты

7. Профессиональная консультация – это

а) разъяснение содержания будущей профессиональной деятельности

б) комплекс мероприятий по оказанию непосредственной помощи в выборе сферы профессиональной деятельности

в) комплекс мероприятий по набору и отбору персонала

г) разъяснение прав и обязанностей при приеме на работу

д) работа профессиональных консалтинговых агентств

Пример задания для анализа конкретных ситуаций

Ситуация для анализа 1

Намеченное изменение системы кадрового делопроизводства в организации и его оптимизации стало одним из ключевых моментов реорганизации всей системы управления.

Чтобы делопроизводство полностью соответствовало реорганизуемой системе управления и стало одним из существенных механизмов реализации принимаемых новым руководством управленческих решений, потребовался анализ состояния кадрового делопроизводства и кадрового учета и подготовки предложений по его оптимизации в соответствии с изменившимися задачами, стоящими перед реорганизуемой системой управления предприятием.

Возможные действия руководителя организации:

1. Изменение схемы прохождения входящей и исходящей документации.
2. Изменение системы контроля исполнения принятых управленческих решений.
3. Использование в системе кадрового делопроизводства и кадрового учета современных информационных технологий.
4. Сохранение прежней системы кадрового учета и кадрового делопроизводства.

Задание

1. Проведите анализ сложившейся управленческой проблемы. В чем причины, обусловившие ее появление?
2. Насколько целесообразно использовать современные технологии разработки, обоснования и принятия решений;
3. Почему в данной ситуации целесообразно привлечь приглашенного управленца со стороны, создать рабочую группу по анализу действовавшей в организации и по формированию новой системы кадрового производства и кадрового учета?

4. Насколько будет эффективным изменение системы получения заданий исполнителям и контроля их выполнения при сохранении старой схемы прохождения входящей и исходящей документации.

5. Кому целесообразно передать функции контроля качества и своевременности исполнения принятых планов и решений?

6. Возможно ли применение технологии делегирования полномочий, предоставления права принятия управленческих решений на более низком иерархическом уровне?

7. Какие мероприятия должны быть разработаны и внедрены для внедрения современных информационных технологий кадрового учета и кадрового делопроизводства?

8. Потребует ли новая система кадрового делопроизводства совершенствование системы мотивации исполнительской деятельности сотрудников организации? В чем это может проявляться?

9. Какое влияние может оказать подобный подход на финансовые аспекты деятельности организации?

Материалы текущего контроля по теме 12.

Государственное регулирование кадровых процессов и отношений в условиях многообразия форм собственности

Вопросы для опроса:

1. Динамика функций и механизмов государственного воздействия на работу с кадрами в организациях и предприятиях с различными формами собственности.

2. Содержание правовых основ государственного регулирования кадровых процессов и отношений в условиях многообразия форм собственности.

3. Основные направления государственного регулирования кадровых процессов и отношений в организациях и предприятиях с негосударственной формой собственности.

Примерные темы для подготовки докладов

1. Государство как субъект кадровой политики
2. Этносоциальные аспекты государственной кадровой политики

Материалы текущего контроля по теме 13.

Кадровая политика организации

Вопросы для опроса:

1. Содержание, цели, принципы и функции кадровой политики организации, ее субъекты и объекты.

2. Основополагающие принципы кадровой политики организации.

3. Основные виды кадровой политики организации, проблемы ее типологизации. Кадровая политика и кадровая работа в организации.

4. Особенности кадровой политики организации в зависимости от стадий ее развития.

Примерные темы для подготовки докладов

1. Кадровая политика организации как фактор повышения конкурентоспособности организации
2. Кадровая политика организации как инструмент развития трудового потенциала организации
3. Формирование инновационной кадровой политики в современной организации
4. Приоритеты кадровой политики в современных бизнес-организациях

5. Кадровый потенциал организации: проблемы формирования и развития
6. Основные принципы реализации кадровой политики организации

Примерные тестовые задания

1. Кадровая политика организации - это

а) осмысление сущности управления персоналом, идей и целей, лежащих в его основе, его возникновения, связи с другими науками и направлениями науки об управлении, рассмотрение процесса управления персоналом с логической, психологической, социологической, экономической, организационной и этической точек зрения

б) генеральное направление кадровой работы, объединяющее различные элементы и формы кадровой работы и имеющее целью создание высокопроизводительного и высокопрофессионального, сплочённого и ответственного коллектива, способного реагировать на изменения внешней и внутренней среды

в) система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма её реализации в конкретных условиях функционирования организации

2. Основой для формирования кадровой политики организации являются:

а) кадровая политика государства

б) стратегия развития организации в целом в) стратегия управления персоналом

г) планы организации во всех областях ее хозяйственной деятельности д) внутренние ресурсы организации

е) традиции организации (философия, концепция) ж) возможности внешней среды

3. Выделите основные группы методов управления персоналом организации:

а) административные б) экономические

в) статистические

д) социально – психологические е) стимулирования

4. К основным направлениям кадровой политики относятся:

а)стратегия управления трудовыми ресурсами б) обеспечение занятости населения

в) расчёт заработной платы отдельных категорий работников г) развитие системы обучения

д) разработка системы оплаты труда в организациях

а) системная увязка хозяйственных и государственных решений с основными элементами кадровой политики

5. Субъектом стратегического управления персоналом выступает:

а) весь персонал организации

б) служба управления персоналом

в) подразделения, выполняющие функции по управлению персоналом, и высшие линейные и функциональные руководители

6. Укрупненными факторами, оказывающими воздействие на людей в организации являются:

а) состояние здоровья б) культура

в) иерархическая структура организации г)рынок

д) уровень образования

7. Увольнение или отстранение от работы на длительный срок одного или большего количества работников по причинам экономического, структурного или технологического характера с целью либо уменьшить количество занятых, либо изменить их состояние - это:

а) высвобождение персонала б) сокращение числа занятых в) увольнение персонала г) условное высвобождение персонала

Пример задания для анализа конкретных ситуаций

Ситуация для анализа 1.

Для формирования новой команды управленцев потребовалось, чтобы соответствующие должности высшего управленческого звена организации, на которые приглашались члены формируемой команды были освобождены представителями старой команды управления. По мнению независимых экспертов, при смене руководителя администрации органов местного и регионального управления, в 60 -70% случаев происходит и смена руководителей среднего и низшего уровня.

Проблема

Перед новым руководителем организации встала задача реализации намеченной им кадровой политики и, прежде всего, освобождения управленческих должностей, которые должны были занять члены формируемой команды управленцев.

Возможные действия руководителя:

1. Пригласить для разговора каждого из представителей прежнего руководства организации и попросить его освободить место для приглашенного специалиста.
2. Пригласить для разговора каждого из представителей прежнего руководства организации и предложить ему другую должность.
3. Поручить практически невыполнимую работу.
4. Поручить каждому подчиненному, а выполнения ее потребовать от руководителя, на место которого приглашается новый специалист.
5. Отказаться от приглашения нового специалиста, сохранив должность за представителем прежней команды управленцев.

Задание

1. Проанализируйте сложившуюся управленческую проблему.
2. Какие критерии целесообразно использовать при решении данной кадровой проблемы.
3. Какие факторы будут обусловливать принятие кадрового решения подобного характера?
4. Возможно ли определить и применить в данной ситуации мотивационный подход, создание оптимальных условий для самореализации членов старой управленческой команды?
5. В какой степени целесообразно использование различных инновационных технологий оценки управленческого персонала организации с целью определения уровня его профессиональных компетенций?

Материалы текущего контроля по теме 14.

Методика и технологии разработки кадровой политики организации

Вопросы для опроса:

1. Анализ состояния кадрового потенциала организации и выявление тенденций его развития.
2. Определение целей, задач, приоритетов и основных направлений кадровой политики.
3. Формирование механизмов реализации кадровой политики: нормативно-правовых, организационных, технологических и других.

Примерные темы для подготовки докладов

1. Методы и технологии оценки эффективности кадровой политики организации
2. Концептуальные основы кадровой политики организации
3. Локальные нормативные акты в структуре кадровой политики организации

Пример контрольного задания

Руководитель, особенно высокого уровня, всегда должен иметь компетентного заместителя. От их совместной деятельности, взаимодействия во многом зависит успех дела. Ниже приводятся основные заповеди, которыми следует руководствоваться в рамках деловых отношений руководителя и его заместителя.

Заповеди для руководителя:

1. Обязательное полное информирование заместителя о состоянии дел.
2. Лояльность по отношению к заместителю. Руководитель должен не просто поддерживать своего заместителя, но и отстаивать его интересы.
3. Оказание заместителю всяческого содействия: он должен иметь доступ к информации, ценному опыту.

Заповеди для заместителя:

1. Действовать в духе отсутствующего руководителя. Не следует видеть в заместительстве шанс для проведения собственной политики, в том числе и кадровой.
2. Лояльность по отношению к действующему руководителю. Ни по отношению к руководителю своего «шефа», ни по отношению к подчиненным заместителю не следует проводить собственной тактики.
3. Секретность. Необходимо хранить молчание обо всех происшествиях в подразделении. Конечно, заместитель не обязан скрывать ставшие ему известными факты, связанные с грубыми правонарушениями.
4. Честность и благородство. Заместитель не должен использовать полученную им во время заместительства информацию ради собственной карьеры.
5. Ориентация на окончание сроков заместительства. Заместитель должен зафиксировать в рабочем дневнике (других аналогичных документах) все существенные дела и полностью информировать о них руководителя по его возвращении, чтобы тот мог без промедления приступить к работе.

Вопросы

- Со всеми ли заповедями вы согласны?
- Что еще, по вашему мнению, нужно добавить к ним ради пользы дела?
- От каких заповедей, на ваш взгляд, можно или нужно отказаться и почему?
- Если бы вас назначили руководителем отдела (департамента), руководствовались бы вы приведенными выше рекомендациями во взаимоотношениях со своим заместителем? Поясните свою позицию.

Материалы текущего контроля по теме 15.

Проблемы формирования и реализации государственной кадровой политики Российской Федерации

Вопросы для опроса:

1. Роль и место институтов гражданского общества в формирование эффективных механизмов реализации государственной кадровой политики России.
2. Кадровая политика в системе государственной и муниципальной службы и бизнес-кадры:
3. Особенности формирования и реализации кадровой политики субъектов Российской Федерации.
4. Взаимосвязь государственной кадровой политики и кадровой политики организаций.
5. Гендерные аспекты государственной кадровой политики.
6. Этническая специфика кадрового потенциала страны

Примерные темы для подготовки докладов

1. Политические партии и профессиональные союзы как субъекты государственной кадровой политики
2. Кадровая политика органов местного самоуправления
3. Государство как субъект кадровой политики
4. Критерии эффективности государственной кадровой политики
5. Влияние государства на кадровый потенциал структур малого бизнеса
6. Этносоциальные аспекты государственной кадровой политики
7. Приоритеты государственной кадровой политики в современных условиях
8. Государственное регулирование кадровых процессов в условиях рыночной экономики.

Материалы текущего контроля по теме 16.

Основы кадрового аудита

Вопросы для опроса:

1. Сущность и содержание кадрового аудита.
2. Аудит как форма диагностического исследования.
3. Понятие аудит, аудиторская деятельность, аудитор.
4. Классификация аудиторской и консультационной деятельности.
5. Нормативно - правовые документы по вопросам аудита.
6. Аудиторские правила и стандарты, их роль в регулировании аудиторской деятельности. Основные характеристики стандартов

Примерные темы для подготовки докладов

1. Кадровый аудит организации
2. Профессиональные стандарты: понятие и виды
3. Содержание кадрового аудита
4. Структура аудиторского отчета
5. Виды кадрового аудита

Примерные тестовые задания

1. Кадровый аудит- это:

а) оценка деятельности организации в трудовой сфере высокопрофессиональными специалистами, имеющими лицензию

б) форма аналитико-экспертной деятельности специалистов, с целью выявления проблем и их разрешения в сфере трудовой деятельности организации

в) оценка, анализ и консультационная поддержка структурного и кадрового потенциала организации в соответствии с ее целями и стратегией.

г) развитие трудовых ресурсов организации

2. Объекты кадрового аудита:

а) трудовой коллектив, методы управления персоналом, кадровые процессы

б) кадровые отношения

в) кадровые процессы

г) принципы и конкретные направления производственной деятельности

3. Предметы кадрового аудита

а) анализ системы формирования, развития и рационального использования кадров и кадрового потенциала в организации

б) анализ кадровых процессов в организации

в) анализ кадровых отношений в организации

г) все перечисленное

4. Принципы кадрового аудита:

а) общегосударственную эффективность

б) соблюдение стандартов, процедур и заключения

в) профессионализм, независимость (беспристрастность), объективность, достоверность, (честность), соответствие международному праву, конфиденциальность

г) соблюдение действующего законодательства

5. Нормативно-правовая основа кадрового аудита в органах государственного и муниципального управления :

а) действующее законодательство РФ и международного права, локальные НПА организации по управлению персоналом

б) действующее законодательство РФ (ФЗ, Указы Президента РФ, законы субъектов РФ)

в) решения высших органов управления в организации

г) нормативно-правовые акты отрасли

6. Основная цель кадрового аудита в организации:

а) оценка эффективности и производительности труда персонала

б) выявление реальных проблем в ГКП общества, кадровой деятельности, кадровой работе

в) установление соответствия деятельности организации действующему законодательству

г) повышение эффективной деятельности общества, организации, персонала

д) использование методов кадрового аудита соответствующей ситуации

7. Основные направления кадрового аудита:

а) оценка кадрового потенциала

б) диагностика и оценка эффективности кадровых процессов и кадровых отношений

в) оценка организационных структур г) оценка организационной культуры

д) все вышеперечисленное

Пример задания для анализа конкретных ситуаций

«Основы кадрового аудита»

В целях подготовки к практическому занятию вам необходимо:

1) разбить студентов на 9 групп – по числу районов г.Н.Новгорода (Автозаводский, Ленинский, Сормовский, Канавинский, Московский, Нижегородский, Советский и Приокский) и плюс администрация г.Н.Новгорода

2) каждая группа должна подготовить аналитический материал по представленным ниже формам с последующей презентацией;

3) материал должен носить именно аналитический характер;

4) если какой – то из групп не удастся найти аналитику по персоналу администрации района г.Н.Новгорода, следует сосредоточить свое внимание на анализе персонала администрации муниципальных образований Нижегородской области;

5) аналитический материал должен содержать также информацию по главам и заместителям глав администраций за исследуемый период.

Отчет выполняется как в электронном виде, так и на бумажном носителе (он должен будет представлен на кафедру при первой возможности).

Пояснительная записка для подготовки аналитического материала

Для подготовки к практическим занятиям необходимо подготовить следующий аналитический материал:

1. Законодательное и нормативно – правовое регулирование кадровой политики органов и аудита в органах местного самоуправления, в том числе:

1) кадровая политика организации;

2) кадровая работа;

3) кадровые органы;

4) должностные регламенты;

5) этические кодексы государственных и муниципальных служащих;

6) форма служебного контракта муниципального служащего;

7) положение кадровом резерве;

8) положение об оценке персонала (аттестация, квалификационный экзамен и т.п.);)

9) положение о стажировке муниципальных служащих;

10) комиссии по соблюдению требований к служебному поведению муниципальных служащих и урегулированию конфликта интересов;

11) положение об управлении органа местного самоуправления;

12) доступность документов (образцы анкеты, резюме и т.д.) для претендентов на вакантные должности.

2. Анализ структуры персонала органа МСУ за 2017–2019гг. (оптимальный вариант – период не менее 5 лет) по:

1) категориям;

2) классным чинам;

3) полу;

4) возрасту;

5) уровню образования;

6) направлениям профессиональной подготовки;

7) общему стажу работы в органах государственного управления и местного самоуправления;

8) стажу работы в данном органе местного самоуправления;

9) коэффициент текучести.

Кроме отмеченных выше, в инициативном порядке могут быть дополнительно использованы критерии оценки персонала, указанные в учебнике Д.Ю.Знаменского и Н.А.Омельченко [см. С.76].

3. Анализ статистики реализации в органах местного самоуправления основных кадровых технологий:

1) отбора и подбора персонала;

2) проведение конкурсов на замещение вакантных должностей;

3) обучения персонала;

4) аттестации и квалификационных экзаменов;

5) оценка укомплектованности кадрового состава в целом;

6) оценка текучести кадров и абсентеизма;

7) профилактика конфликтов.

В процессе подготовки возможны некоторые корректировки перечня материалов исследования.

5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

5.1. Зачет проводится с применением следующих методов (средств): проведение устного зачета, включающего теоретическую часть и практико-ориентированное задание, требующее демонстрации уровня владения умениями/навыками.

5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Таблица 4.

Код компонента освоения компетенции	Компонент освоения компетенции	Код промежуточного индикатора освоения компетенции	Промежуточный индикатор освоения компетенции	Критерий оценивания
УК-3.1	Способен организовывать и управлять командным взаимодействием в решении поставленных целей, понимать сущность внутриорганизационных коммуникаций, групповой динамики, на основе анализа социальных процессов	ИУК-3.1	Организует и управляет командным взаимодействием, в решении поставленных профессиональных задач с учетом значимости факторов, влияющих на развитие социальной ситуации	Оперирует нормативно-правовыми актами, касающимися организации и осуществления профессиональной деятельности; составляет деловые письма с целью организации и сопровождения командной работы; выполняет оценку сформированности, сплоченности команды; в зависимости от ситуации правильно определяет методы управления конфликтом.
УК-6.1	Способен оценить свои личностные, профессиональные, временные ресурсы и целесообразно их использовать при выполнении конкретных задач в рамках профессиональной деятельности	ИУК-6.1	Определяет приоритеты профессионального и личностного развития, применяя технологии и инструменты самооценки, саморазвития выполняет поэтапное целеполагание своей деятельности, ее моделирование и прогнозирование	Применяет деятельностный подход в исследовании личностного развития; владеет инструментами тайм- менеджмента и самомоенеджмента.
ОПК-1.1	Способен применять нормы и правила служебной этики в государственном управлении	ИОПК-1.1	Применяет основные методы анализа соблюдения служебной этики и антикоррупционных требований в сфере государственного и муниципального управления	Определяет причинно-следственные связи в процессах государственного управления; интерпретирует объективные условия и субъективные факторы государственного управления; анализирует систему и механизмы

Код компонента освоения компетенции	Компонент освоения компетенции	Код промежуточного индикатора освоения компетенции	Промежуточный индикатор освоения компетенции	Критерий оценивания
				государственного управления в целом и поликультурную противоречивость развития российского общества в частности
ОПК-6.1	Способен организовать проектную деятельность в органах государственной и муниципальной власти	ИОПК-6.1	Владеет навыками организации проектной деятельности в органах публичной власти в соответствии с нормативно-правовыми актами, регулирующими проектную деятельность в системе государственного и муниципального управления	Методически точно применяет полученные теоретические знания при инициации, планировании и реализации проекта, моделирует, осуществляет мониторинг и контроль основных групп процессов, реализуемых в органах исполнительной власти
ПКо ОС-3.1	Способен осуществлять процесс реализации кадровой политики в органах публичной власти для решения поставленных задач, оценку целевых групп, подбор и подготовку лидеров команд, создавать организационную среду для командного способа работы	ИПКо ОС-3.1	Владеет навыками реализации кадровой политики и обладает умениями формировать команды для решения поставленных задач	Последовательно и аргументировано разрабатывает организационную структуру проектного офиса органа исполнительной власти, осуществляет распределение функций, полномочий и ответственности между исполнителями

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Примерный перечень теоретических вопросов к зачету:

1. Кадровый потенциал России: понятие, состояние.
2. Тенденции развития кадрового потенциала России.
3. Кадровая политика как социальное явление и как инструмент управления.
4. Государственная кадровая политика: концептуальные основы.
5. Принципы формирования и реализации государственной кадровой политики.
6. Нормативно-правовой механизм формирования и реализации кадровой политики.
7. Организационный механизм реализации кадровой политики.
8. Технологический механизм реализации кадровой политики.

9. Субъекты государственной кадровой политики.
10. Общая характеристика объектов государственной кадровой политики.
11. Многоуровневый характер государственной кадровой политики.
12. Кадровая политика государственного органа.
13. Цели, задачи кадровой политики в системе государственной службы РФ.
14. Содержание кадровой политики в системе государственной службы РФ.
15. Региональная кадровая политика.
16. Муниципальная кадровая политика.
17. Механизмы реализации кадровой политики в системе государственной службы.
18. Кадровая политика организации: сущность, структура
19. Содержательные основы кадровой политики организации.
20. Методы формирования кадровой политики организации.
21. Технологии формирования кадровой политики организации.
22. Анализ динамики кадровых процессов в государственных органах.
23. Кадровые процессы как объект кадровой политики.
24. Сущность и содержание кадровых отношений.
25. Анализ состояния кадрового потенциала организации.
26. Проблемы государственного регулирования кадровых процессов в условиях рыночной экономики.
27. Современная отечественная система профессионального образования.
28. Кадровая политика организации как стратегия управления персоналом организации.
29. Общая характеристика состояния кадрового корпуса государственной гражданской службы.
30. Характеристика кадрового состава муниципальной службы
31. Тенденции развития кадрового состава муниципальной службы.
32. Система факторов, определяющих содержание кадровой политики организации.
33. Политика профессионального развития государственных гражданских служащих.
34. Принципы кадровой политики организации.
35. Механизмы реализации кадровой политики организации.
36. Понятие «предмет аудита», «аудит», «аудитор», «суть аудита».
37. Основные принципы и направления аудиторской деятельности.
38. Виды аудита, достоинства и недостатки.
39. Сущность аудита персонала.
40. Цели и задачи кадрового аудита.
41. Объект и предмет аудита персонала.
42. Основные направления аудита персонала.
43. Условия эффективности проведения аудита персонала.
44. Методы проведения аудита.
45. Характеристика инструментов, используемых аудитором.
46. Анализ трудового потенциала и человеческого капитала организации.
47. Основные факторы, влияющие на численность работников.
48. Основные виды движения кадров в организации.
49. Общая структура аудиторного отчета оценки системы управления персоналом.
50. Анализ деятельности и основные функции кадрового подразделения

Практико-ориентированные (практические) задания к зачету

УК-3.1: Способен организовывать и управлять командным взаимодействием в решении поставленных целей, понимать сущность внутриорганизационных коммуникаций, групповой динамики, на основе анализа социальных процессов

Для оценки вашей готовности организовывать (формировать) и руководить командой, необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Сформулируйте основные отличия команд от рабочих групп. Чем они отличаются друг от друга? В каких случаях руководителю целесообразно создавать команду, а в каких – использовать рабочую группу?

2. Какие факторы влияют на командную сплоченность? Приведите примеры позитивного и негативного влияния.

3. Приведите конкретные примеры команд, которые находятся на различных стадиях командного становления. Как долго, на ваш взгляд, может длиться пребывание команды на том или ином этапе?

4. Какие события могут отбрасывать команду назад, если она уже достигла стадии продуктивной работы?

5. В чем проявляются «болезни роста» команды? Может ли команда при грамотном руководстве избежать подобных проблем?

6. Какие действия руководителя помогают команде на каждом этапе развития быстро пройти «болезни роста»?

7. Роберт Белбин в своей теории командных ролей обосновывает необходимость включения в команду людей разного склада. Что позволяет им справляться с возникающими конфликтами?

8. Оцените свое поведение, когда вы работаете в команде. Какой тип поведения преобладает у вас: направленное на задачу, направленное на отношения, эго – поведение.

УК-6.1: Способен оценить свои личностные, профессиональные, временные ресурсы и целесообразно их использовать при выполнении конкретных задач в рамках профессиональной деятельности

1. Задумайтесь над тем, какие у вас существуют проблемы с организацией времени, и постарайтесь определить, какие из них являются самыми главными.

2. Назовите типичные ошибки руководителей, ведущие к потерям их времени.

3. Какой вариант планирования вы обычно используете – на день, на неделю, на месяц, на год? Почему? Какие преимущества и недостатки используемого варианта вы видите?

4. Как вы можете сэкономить время, используя принцип Парето? Какие возможности в этом направлении вы уже используете на практике?

5. Приведите примеры использования принципа В.Парето для экономии времени в рамках:

• деловых встреч

• деловой переписки

• изучения рекламных изданий.

6. Привдите конкретные примеры различных типов дел (по каждому типу и категории «матрицы Д.Эйзенхауэра») из собственной бизнес – практики.

7. Прокомментируйте распространенное высказывание «Если вы хотите, чтобы работа была сделана хорошо, вам надо сделать ее самому».

8. Считаете ли вы, что делегирование всегда значительно экономит время? В каких случаях это не так? Приведите примеры собственной практики делегирования полномочий.

9. Проанализируйте барьеры делегирования – вопросы, решения которых нельзя делегировать. Каковы последствия некорректного делегирования полномочий?

10. Охарактеризуйте правила успешного делегирования

11. Какие технические средства организации рабочего времени вы используете в настоящий момент: настольный календарь, записная книжка, папка – органайзер,

электронная записная книжка? Что повлияло на ваш выбор данного технического средства организации рабочего времени?

12. Перечислите преимущества и недостатки бумажных и электронных средств планирования времени.

13. Какое преимущество письменной фиксации основных дел, которыми вам предстоит заниматься, вы можете выделить? Используете ли вы сами этот прием? Почему?

14. Перечислите и проиллюстрируйте «золотые» правила организации времени.

ОПК-1.1: Способен применять нормы и правила служебной этики в государственном управлении

Строительный холдинг затратил большие суммы денег на покупку нескольких цементных заводов и на внедрение новейших технологий. Предварительные расчеты окупаемости показали, что если не будут привлечены дополнительные инвестиции, то компания начнет получать прибыль от вложений только через 50 лет. Финансовое положение критическое. Если не удастся быстро получить крупные заказы, то придется приостановить часть производства. Но это означает, что компании придется оставить без работы несколько тысяч рабочих в разных городах. Последствия такой акции окажутся катастрофическими не только для рабочих, но и для города, в котором они живут.

Президент компании пытается заинтересовать правительство страны в размещении крупного заказа. Он передает несколько пакетов документов для участия в тендерах на строительство крупных государственных спорткомплексов, но процедура принятия решения и объявления победителя займет около восьми месяцев. Он узнает, что один министр, обладающий правом окончательного решения, глубоко увяз в долгах. Президент устанавливает с ним конфиденциальный контакт и предлагает ему 1 млн. долларов наличными за предоставление его фирме контракта на строительство. Министр соглашается, и они заключают сделку.

Деньги уплачены, и контракт заключен. Президент утверждает, что его поступок оправдан, так как его предприятие, рабочие места и сам город, где они находятся, спасены. Министр, в свою очередь, может расплатиться с долгами. Он избежал публичного скандала, тем самым сохранил свое рабочее место, и репутация министерства не пострадала. Следовательно, польза от совершенной сделки больше, чем вред от дачи взятки министру.

Вопросы и задания:

1. Оправдано ли решение президента? Если считаете, что оправдано, то почему?

2. Можно ли в подобных ситуациях ради нужд компании нарушать этические закон и нормы морали?

ОПК-6.1: Способен организовать проектную деятельность в органах государственной и муниципальной власти

Известный американский ученый Генри Минцберг выделял 10 ролей руководителя, в том числе:

1. Информационная роль: контролирующий информацию, распределитель информации и представитель организации.

2. Межличностная роль: глава организации, лидер и связующее звено.

3. Принятие решений: администратор, устраняющий нарушения, распределитель ресурсов и ведущий переговоры.

Проанализируйте приоритетность ролей руководителя в процессе планирования и организации работы органа публичной власти, разработки его организационной структуры.

Оцените возможное изменение значимости ролей руководителя при внедрении проектной деятельности в органах государственной и муниципальной власти.

Обоснуйте свою точку зрения.

ПКо ОС-3.1: Способен осуществлять процесс реализации кадровой политики в органах публичной власти для решения поставленных задач, оценку целевых групп, подбор и подготовку лидеров команд, создавать организационную среду для командного способа работы

Для определения степени сформированности команды по месту вашей работы необходимо ответить на вопросы теста «Определение текущей стадии развития команды (модель Б.Такмана)».

По каждому утверждению вам нужно выбрать один вариант ответа.

	почти никогда	редко	время от времени	часто	почти всегда
1. Мы стараемся организовать процедуры или документооборот таким образом, чтобы обеспечить контроль и четко слаженную работу					
2. Мы оперативно справляемся с поставленной задачей и не тратим много времени на подготовку к работе и ее планирование					
3. Наша команда чувствует себя одним целым, и мы осознаем, что каждый из нас несет ответственность за общий успех и неудачи					
4. Мы тщательно планируем, выбираем оптимальные пути решения наших задач и достигаем общих договоренностей					
5. Члены команды боятся или не любят обращаться друг к другу за помощью					
6. Мы одинаково понимаем цели и задачи, стоящие перед нашей командой. Это понимание – результат обсуждения, обмена мнениями					
7. Руководитель группы старается обеспечивать порядок и содействовать в решении задач, когда это необходимо					
8. У нас нет четких правил и письменных процедур. Мы устанавливаем, вырабатываем правила в процессе решения задач, работы над реализацией проектов					
9. В процессе обсуждения мы выдвигаем большое количество интересных идей и предложений, но мы не используем их, потому что часто нам не хватает терпения внимательно выслушать друг друга, подробно рассмотреть, обсудить все предложения и идеи. Мы часто отвергаем идеи и предложения без обсуждения					
10. Члены команды не доверяют друг другу полностью и, как следствие, тщательно контролируют тех, кто работает над «смежными» задачами, т.е. задачами, которые связаны с их участками работы					
11. В процессе обсуждения руководитель группы следит ха тем, чтобы мы следовали повестке дня, не конфликтовали, не перебивали друг друга и придерживались сути дела					
12. Нам нравится работать вместе; мы весело и продуктивно проводим время вместе					
13. Мы воспринимаем друг друга как члены одной команды					
14. Руководитель команды поддерживает с нами демократические и партнерские отношения					
15. Мы пытаемся определить, сформулировать задачи, стоящие перед командой, а также план действий, конкретных мероприятий, направленных на решение этих задач					

	почти никогда	редко	время от времени	часто	почти всегда
16. Многие члены команды имеют свои собственные планы, своб собственную точку зрения относительно того, как должны быть организованы бизнес – процессы, а также свое собственное видение задач и планов					
17. Мы полостью понимаем сильные стороны друг друга и относимся снисходительно к слабостям					
18. В процессе обсуждения тех или иных вопросов мы назначаем, определяем, кто будет руководить обсуждением, кто будет следить за временем, кто будет вести протокол					
19. Мы стараемся достичь гармоничных отношений, не допуская конфликтных ситуаций					
20. На данном этапе наше понимание задач, стоящих перед командой, сильно отличается от того, что мы представляли некоторое время назад. Эти задачи кажутся нам весьма непростыми					
21. Некоторые члены команды инициируют обсуждение вопросов, не имеющих прямого отношения к решению конкретных задач. Эти «бесконечные» дискуссии вызывают недовольство и раздражение других членов команды					
22. Мы способны решать общие проблемы коллективными усилиями					
23. Мы часто спорим, несмотря на то, что у нас нет принципиальных разногласий по ключевым вопросам					
24. Команда демонстрирует стремление к достижению сверх поставленных задач					
25. Мы конструктивно критикуем друг друга					
26. У нас сплоченный коллектив – «Один за всех, все за одного»					
27. Создается впечатление, что мы делаем не все возможное для достижения цели проекта					
28. Цели, которые мы поставили перед собой, кажутся не очень реалистичными					
29. Несмотря на то, что мы не всегда понимаем цели и задачи, несмотря на то, что не на все вопросы у нас есть ответы, мы гордимся тем, что являемся частью одной команды					
30. Мы часто делимся друг с другом личными проблемами					
31. Существует много препятствий, которые оказывают влияние на скорость и качество выполнения работы					
32. Мы много и напряженно работаем					

По результатам обработки теста (ключ для обработки См.: Рыженкова, И.К. Профессиональные навыки менеджера: Повышение личной и командной эффективности / Рыженкова И.К. – 2 – е изд. – М.: Эксмо, 2013. – С. 270 – 271) необходимо определить стадию формирования команды в вашем трудовом коллективе:

1. Формирование.
2. Выяснение отношений.
3. Согласование правил.
4. Эффективной работы.
5. Умирания

Шкала оценивания

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета без применения балльно-рейтинговой системы оценивания - посредством аттестационных испытаний в форме традиционного зачета.

Результаты промежуточной аттестации оцениваются: по бинарной системе оценивания («зачтено», «не зачтено»).

Наряду с оцениванием учебных достижений обучающихся по принятой образовательной организации системе оценок и использованием ее при оформлении официальных дипломов Академии о высшем образовании, вводят повышенный («Excellent» и «Good») и базовый («Very good» и «Satisfactory») уровень оценок «отлично» и «хорошо» для использования при оформлении ЕПД, согласно Положению об оформлении и выдаче ЕПД.

Таблица 5.

Соответствие академической оценке

Академическая оценка		Оценка по шкале ESTS	
зачтено	отлично	Passed	A (Excellent)
			B (Very Good)
	хорошо		C (Good)
			D (Satisfactory)
	удовлетворительно		E (Sufficient)
не зачтено	неудовлетворительно	-	-

Критерии оценивания в ходе промежуточной аттестации

Оценка «зачтено» выставляется обучающемуся:

– если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно излагает его на зачете, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение; учебные достижения и результаты текущего контроля успеваемости демонстрируют высокую степень сформированности соответствующих компетенций.

– если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения; учебные достижения и результаты текущего контроля успеваемости демонстрируют хорошую степень сформированности соответствующих компетенций.

– если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ; учебные достижения и результаты текущего контроля успеваемости демонстрируют удовлетворительную степень сформированности соответствующих компетенций.

Оценка «не зачтено» выставляется обучающемуся:

– если он не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы; учебные достижения и результатами текущего контроля успеваемости демонстрируют низкую степень сформированности соответствующих компетенций.

6. Методические материалы по освоению дисциплины

Обучение по дисциплине Б1.О.07 «Кадровая политика и кадровый аудит организации» предполагает изучение курса на аудиторных занятиях (лекции, практические) и самостоятельной работы студентов.

Практические занятия дисциплины предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций.

Подготовка к лекции студентами заключается в следующем:

– повторить материал предыдущей лекции, прочитав его повторно;

– ознакомиться с темой предстоящей лекции (в рабочей программе учебной дисциплины);

– ознакомиться с учебными материалами по данной теме в соответствии с предложенным списком литературы в рабочей программе учебной дисциплины или с электронными материалами, предложенными лектором;

– записать возможные вопросы, которые можно будет задать лектору.

Подготовка к практическим (семинарским) занятиям:

– внимательно прочитать материал лекций, относящихся к данному занятию, ознакомиться с учебными материалами, включая электронные в соответствии с предложенным списком литературы в рабочей программе учебной дисциплины;

– подготовить развернутые ответы на вопросы, предложенные в рабочей программе дисциплины, для обсуждения;

– выполнить задания, если они предусмотрены в письменной форме;

– понять, что для вас осталось неясными и постараться получить на них ответ заранее;

– готовиться к практическим (семинарским) занятиям можно как индивидуально, так и в составе малой группы;

– рабочую программу учебной дисциплины необходимо использовать в качестве основного ориентира в организации обучения;

– электронная версия рабочей программы по дисциплине размещена на сайте Нижегородского института управления, к которой предоставлен авторизованный доступ.

Подготовка к зачету. К зачету необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. В самом начале учебного курса необходимо ознакомиться со следующей учебно-методической документацией:

– программой дисциплины;

– перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;

– тематическими планами лекций, семинарских занятий;

– учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;

– перечнем и тематикой письменных работ, а также методическими рекомендациями по их выполнению;

– перечнем вопросов к зачету.

Систематическое выполнение всех видов заданий на лекциях, практических занятиях, а также самостоятельная работа позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для прохождения промежуточной аттестации**.**

Эффективность лекционных, семинарских и практических занятий по дисциплине во многом зависит от качества самостоятельной работы студентов, от их самоподготовки.

Часть времени, отведенного на самостоятельную работу должна использоваться на подготовку к аудиторным занятиям, другая часть на выполнение домашней работы, осмысление и оформление результатов практических занятий.

При подготовке к занятиям студенту полезно:

– изучить теоретический материал по данной теме (конспект занятия);

– ознакомиться с литературой, рекомендованной преподавателем;

– выполнить задания, предложенные преподавателем, к занятию;

– составить перечень вопросов, вызывающих затруднения, неясности или сомнения, обсудить их с преподавателем или на занятии;

– заниматься самостоятельным поиском дополнительной литературы по изучаемой теме.

В рамках данной дисциплины самостоятельная работа обучающихся включает самостоятельную работу с литературой.

Самостоятельная работа с исследовательской и учебной литературой, изданной на бумажных носителях, сохраняется как важное звено самостоятельной работы в целом, но информационные технологии позволяют использовать как основу для самостоятельной работы не только печатную продукцию учебного или исследовательского характера, но и электронные издания, ресурсы сети Интернет – электронные базы данных, каталоги и фонды библиотек, архивов и т. д.

Самостоятельная работа по лекционному курсу дисциплины в основном выполняется в виде проработки учебного материала лекционных занятий из-за сложности материала, прочитанного ведущим преподавателем.

Самостоятельная работа по подготовке к семинару в основном выполняется в виде самостоятельного изучения учебного материала.

Для подготовки к семинарским занятиям, обучающимся предоставляется возможность самостоятельно заниматься на компьютерах оснащенных электронными учебниками и подключенных к интернету в библиотеке института.

7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

7.1. Основная литература

1. Бирман Л.А. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебное пособие / Л. А. Бирман. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2017. – 346 с. – Режим доступа: https://znanium-com.ezproxy.ranepa.ru:2443/read?id=356730. – ЭБС «Znanium.com».

2. Кадровая политика и кадровый аудит организаций [Электронный ресурс]: учебное пособие. – Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2014. – 167 с. – Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/47307. – ЭБС «IPRbooks».

3. Черепанов В.В. Основы государственной службы и кадровой политики: учебник для студентов / В.В. Черепанов. – 2-е изд. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 679 с. – Режим доступа: https://www-iprbookshop-ru.ezproxy.ranepa.ru:2443/epd-reader?publicationId=71033. – ЭБС «IPRbooks».

7.2. Дополнительная литература

1. Александрова Н.А. Основы кадровой политики и кадрового планирования: курс лекций / Н.А. Александрова, О.Ю. Брюхова. – Екатеринбург: Изд-во УрГУПС, 2014. – 181 с. —

2. Королева Г. Об аудите персонала и кадровой политике предприятия / Г. Королева, Е. Воробьев // Общество и экономика. – 2015. – № 3. – С. 134–143.

3. Кадровый аудит и контроллинг : методические указания / составители М. О. Иванова, Н. В. Пяткова. — Санкт-Петербург : СПбГУ ГА, 2018. — 22 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/145278. — Режим доступа: для авториз. пользователей.

4. Киященко, Т. А. Техника управления развитием персонала, кадровый консалтинг и аудит : учебное пособие / Т. А. Киященко. — Ростов-на-Дону : РГУПС, 2019. — 102 с. — ISBN 978-5-88814-878-5. — Текст : электронный // Лань : электронно-

библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/134032. — Режим доступа: для авториз. пользователей.

5. Кулешова, Н. Н. Основы проектной деятельности в сфере кадровой политики органов государственной и муниципальной власти : учебное пособие / Н. Н. Кулешова, С. А. Трыканова. — Москва : ФЛИНТА, 2020. — 54 с. — ISBN 978-5-9765-4301-0. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/128875. — Режим доступа: для авториз. пользователей.

6. Хруцкий, В. Е. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей : учебное пособие для вузов / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев, Р. В. Хруцкий. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 203 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16777-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/538333.

7.3. Нормативные правовые документы

1. Конституция Российской Федерации. – М.: Юридическая литература 2009.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации. – М.: Юридическая литература 2009.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации. – М.: Юридическая литература
4. Федеральный закон Российской Федерации от 30.12.2008 г. №307 ФЗ «Об аудиторской деятельности».
5. Федеральный закон РФ «О системе государственной службы Российской Федерации» от 27 мая 2003 г. № 58- ФЗ.
6. Федеральный закон РФ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27 июля 2004г. № 79 – ФЗ (с последующими изменениями и дополнениями).
7. Федеральный закон от 25 декабря 2008г. №273-ФЗ «О противодействии коррупции».
8. Федеральный закон Российской Федерации от 28 июня 2014 г. N 172-ФЗ "О стратегическом планировании в Российской Федерации".
9. Постановление Правительства РФ «Об утверждении федеральных правил (стандартов) аудиторской деятельности» от 23 сентября 2002 года № 96 (в ред. Постановления РФ) от 25 августа 2006 года № 523.
10. Указ Президента РФ от 1 февраля 2005г. № 110 «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации».
11. Указ Президента РФ от 1 февраля 2005г. № 111 «О порядке сдачи квалификационного экзамена государственными гражданскими служащими Российской Федерации и оценки их знаний, навыков и умений (профессионального уровня)»
12. Указ Президента РФ от 1 февраля 2005г. № 112 «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации».
13. Указ Президента РФ от 1 февраля 2005г. № 113 «О порядке присвоения и сохранении классных чинов государственной гражданской службы Российской Федерации федеральным государственным гражданским служащим».
14. Указ Президента РФ от 16 февраля 2005г. № 159 «О примерной форме служебного контракта о прохождении государственной гражданской службы Российской Федерации и замещении должности государственной гражданской службы Российской Федерации».
15. Указ Президента РФ от 18 мая 2009г. № 559 «О предоставлении гражданами, претендующими на замещение должностей федеральной государственной службы, и федеральными государственными служащими сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера».

16. Указ Президента РФ от 1 июля 2010г. № 821 «О комиссиях по соблюдению требований к служебному поведению федеральных государственных служащих и урегулированию конфликта интересов.

17. Указ Президента РФ от 13.12.2012 N 1653"О федеральных кадровых резервах федеральных государственных органов, руководство деятельностью которых осуществляет Президент Российской Федерации"//Собрание законодательства РФ, 17.12.2012, N 51, ст. 7170.

18. Указ Президента РФ от 16.04.2014 N 249 "О Национальном совете при Президенте Российской Федерации по профессиональным квалификациям"//Собрание законодательства РФ, 21.04.2014, N 16, ст. 1882.

19. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 №273-ФЗ.

20. Приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 06.04.2021 №245 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры»

21. Образовательный стандарт ФГБОУ ВО «Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», утвержденный приказом ректора Академии от 29.03.2021 г. № 01-3046 и разработанного на основе федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 13.08.2020 г. № 1000 (зарегистрировано в Министерстве юстиции Российской Федерации 28.08.2020 г., регистрационный №59530).

7.4. Интернет-ресурсы

1. Административно-управленческий портал http://www.aup.ru/
2. Деловой журнал «Управление персоналом» http://www.top-personal.ru
3. Единое окно доступа к образовательным ресурсам http://window.edu.ru/
4. Журнал «Кадровый менеджмент» http://www.hrm.ru
5. Интернет-проект «Корпоративный менеджмент» http://www.cfin.ru
6. Методика BusinessStudio «Имитационное моделирование и функционально-стоимостной анализ» http://www.businessstudio.ru/procedures/business/fsa_imitacia
7. Российская государственная библиотека http://www.rsl.ru/
8. Официальный сайт Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации http://www.duma.gov.ru/
9. Официальный сайт Правительства Российской Федерации http://government.ru/
10. Официальный сайт Правительства Нижегородской области http://government-nnov.ru/
11. Официальный сайт Администрации г. Нижнего Новгорода http://www.admgor.nnov.ru/
12. Федеральный портал «Российское образование» http://www.edu.ru
13. Электронная библиотека «Grebennikon» http://grebennikon.ru/.

7.5. Иные источники

1. Электронные информационно-образовательные ресурсы Нижегородского института управления – филиала РАНХиГС - http://sdo.niu.ranepa.ru/.
2. Адаптационные стратегии населения – 2017/ Разработчики: Авраамова Е.М., Логинов Д.М., Галиева Н.И., Каравай А.В.-РАНХиГС, 2018.

3. Активное долголетие – 2017/ Разработчики: Рогозин Д.М., Галиева Н.И., Вырская М.С. -РАНХиГС, 2018.

4. Интеграция мигрантов второго поколения: результаты пилотного опроса детей мигрантов армянского и азербайджанского происхождения/ Разработчики: Варшавер Е.А., Рочева А.Л., Иванова Н.С.-РАНХиГС, 2018.

5. Квалифицированная миграция в России/ Разработчики: Флоринская Ю.Ф., Мкртчян Н.В., Галиева Н.И. -РАНХиГС, 2018.

6. Система показателей для сравнительной оценки региональных систем среднего профессионального образования и оценки их вклада в социально-экономическое развитие российских регионов/ Разработчики: Клячко Т.Л., Куклин В.Ж., Семионова Е.А., Токарева Г.С., Виноградов В.А. – РАНХиГС,2018.

7. Социологическое исследование факторов многокритериальной бедности – 2017/ Разработчики: Гришина Е.Е., Кузнецова П.О., Галиева Н.И.-РАНХиГС, 2018.

8. Человек, семья, общество 2017/ Разработчики: Макаренцева А.О., Вырская М.С.-РАНХиГС, 2018.

8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

8.1. Материально-техническая база

Перечень материально-технического обеспечения:

1. Учебные аудитории, оборудованные для проведения учебных занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, коллоквиумов, мероприятий текущего контроля и промежуточной аттестации, в том числе мультимедийным оборудованием для демонстрации электронных презентаций и аудио- и видеоматериалов;
2. Компьютерные классы для выполнения групповых тестовых и иных заданий, а также для самостоятельной работы обучающихся оснащенные компьютерной техникой и обеспечением доступа к сети «Интернет» и доступа в электронную информационно- образовательную среду организации;
3. Специализированные аудитории и лаборатории;
4. Библиотека с обеспечением печатными изданиями или электронно-библиотечная система обеспечивающая доступ к электронным изданиям (электронная библиотека);
5. Читальный зал;
6. Технические средства обучения: персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотрвидеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV и др.

8.2. Информационные технологии, программное обеспечение:

При осуществлении образовательного процесса по дисциплине используется информационные технологии и программное обеспечение:

1. Современная операционная система.
2. Kaspersky Endpoint Security (или аналог).
3. Средство просмотра файлов формата pdf.
4. Современные офисные средства (текстовые и табличные редакторы, средстваработы с презентационными материалами и т.д.).
5. Архиватор 7-Zip.
6. Система дистанционного обучения.
7. Автоматизированная библиотечная система.

8.3. Информационные справочные системы:

1. https://www.urait.ru –Электронно-библиотечная система [ЭБС] Юрайт;
2. https://www.iprbookshop.ru – Электронно-библиотечная система [ЭБС] «IPRSMART» (ранее – IPRBooks)
3. https://e.lanbook.com - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Лань».
4. https://znanium.ru - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Znanium.com».
5. https://www.book.ru - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Book.ru».
6. https://ibooks.ru - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «ibooks.ru».
7. https://ranepalib.miflib.ru - Электронная библиотека издательства «МИФ».
8. https://eivis.ru – Ивис (East View). Полные тексты российских научных и практических журналов, а также газет центральной прессы России. Доступ с ip-адресов локальной сети Института.
9. https://grebennikon.ru - Полные тексты 38 научно-практических журналов по маркетингу, менеджменту, финансам и управлению персоналом ИД «Гребенников». Доступ с ip-адресов локальной сети Института.
10. http://www.consultant.ru/ - Справочно-правовая система «Консультант».
11. http://www.garant.ru/ Справочно-правовая система «Гарант».