

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

---

Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС  
Факультет государственного и муниципального управления  
Кафедра государственного управления и менеджмента

УТВЕРЖДЕНА  
учёным советом  
Волгоградского института управления –  
филиала РАНХиГС  
Протокол № 2 от 22.09.2020 г.

(с изм. протокол №1 от 31.08.2021г.)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1. О. 07 Формирование кадровой политики и планирование персонала организации

---

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

Форм. кадров. пол. и план. перс. орг.

---

*(краткое наименование дисциплины)*

38.04.03 Управление персоналом

---

*(код, наименование направления подготовки)*

Управление персоналом государственной службы и корпораций

---

*(направленность (профиль))*

магистр

---

*(квалификация)*

очная, очно-заочная, заочная

---

*(формы обучения)*

Год набора-2021

Волгоград, 2021 г.

**Автор–составитель:**

Доктор социологических наук, доцент, профессор кафедры управления персоналом  
Обухова Л.А.

**Заведующий кафедрой:**

И.о. заведующего кафедрой управления персоналом, доктор социологических наук,  
доцент Обухова Л.А.

**СОДЕРЖАНИЕ**

|  |    |
|--|----|
| 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы .....  | 4  |
| 2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы .....  | 4  |
| 3. Содержание и структура дисциплины .....   | 5  |
| 4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине .....  | 10 |
| 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины .....  | 25 |
| 6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине ..... | 28 |
| 6.1. Основная литература .....   | 28 |
| 6.2. Дополнительная литература .....   | 29 |
| 6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы .....  | 29 |
| 6.4. Нормативные правовые документы .....  | 29 |
| 6.5. Интернет-ресурсы .....  | 30 |
| 6.6. Иные источники .....  | 30 |
| 7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы .....  | 30 |

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

Дисциплина Б1.О.07 «Формирование кадровой политики и планирование персонала организации» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

| Код компетенции | Наименование компетенции  | Код этапа освоения компетенции | Наименование этапа освоения компетенции                             |
|-----------------|---|--------------------------------|---|
| ОПК -1          | Способен применять при решении профессиональных задач знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической, психологической теорий и права, обобщать и критически оценивать существующие передовые практики и результаты научных исследований по управлению персоналом и в смежных областях | ОПК -1.1.3                     | Разработка кадровой стратегии и применение технологий её реализации |

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

| ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ профессиональные действия        | Код этапа освоения компетенции | Результаты обучения   |
|--|--------------------------------|---|
| Разработка системы стратегического управления персоналом организации | ОПК -1.1.3                     | на уровне знаний: демонстрировать знания в области разработки системы стратегического управления персоналом организации, процедур и технологий по управлению персоналом |
|  |                                | на уровне умений: разрабатывать кадровую стратегию и политику в управлении персоналом, определять методы анализа количественного и качественного состава персонала      |
|  |                                | на уровне навыков: применять технологии по реализации корпоративной кадровой политики.  |

## 2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

### Объем дисциплины

Общая трудоемкость Б1.О.07 «Формирование кадровой политики и планирование персонала организации» составляет 2 зачётные единицы (72 часа). Количество

академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (очная форма обучения) составляет 34 часа: лекции – 8 часов, практические занятия – 24 часа, консультация к экзамену – 2 часа. Самостоятельная работа составляет 2 часа. Контроль – 36 часов.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (заочная форма обучения) составляет 16 часов: лекции – 6 часов, практические занятия – 8 часов, консультация к экзамену – 2 часа. Самостоятельная работа составляет 47 часов. Контроль – 9 часов.

### **Место дисциплины в структуре ОП ВО**

Дисциплина изучается в 1 семестре (очная), в 1-2 семестре заочная формы обучения.

Дисциплина Б1.О.07 «Формирование кадровой политики и планирование персонала организации» относится к числу дисциплин обязательной части Блока 1. «Дисциплины (модули)» ОП ВО.

В содержательном плане дисциплина реализуется наряду с Б1.О.03 «Правовая система управления персоналом» (1 семестр (очная форма), в 1-2 семестре (заочная форма обучения).

Достижение планируемых результатов обучения служит основой для изучения следующих дисциплин: Б1.О.10. «Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности» (3 семестр (очная форма, 3 - 4 семестр - заочная форма обучения). Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – экзамен в 1 семестре (очная форма), 2 семестр - заочная форма обучения.

### **3. Содержание и структура дисциплины**

|                                    | Наименование тем и/или разделов   | Объем дисциплины (модуля), час. |   |            |    | Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации |
|------------------------------------|---|---------------------------------|---|------------|----|--|
|                                    |   | Всего                           | Работа обучающихся по видам учебных занятий |            |    |  |
|                                    |   |                                 | Л/ЭО, ДОТ                                   | ПЗ/ЭО, ДОТ | СР |  |
| <i><b>Очная форма обучения</b></i> |   |                                 |   |            |    |  |
| 1.                                 | Теория кадровой политики государства и организаций: сущность, принципы и цели                               | 6                               | 2   | 2          | 2  | О  |
| 2.                                 | Кадровая политика как социальное явление  | 2                               |   | 2          |    | О  |
| 3.                                 | Правовые основы кадровой политики   | 2                               |   | 2          |    | О  |
| 4.                                 | Концептуальные основы государственной кадровой политики   | 2                               |   | 2          |    | КС   |
| 5.                                 | Кадровый потенциал общества: общая характеристика и тенденции развития                                      | 2                               |   | 2          |    | О  |
| 6.                                 | Принципы и механизмы реализации государственной кадровой политики   | 4                               | 2   | 2          |    | В  |
| 7.                                 | Кадровая политика в системе государственной службы Российской Федерации                                     | 4                               | 2   | 2          |    | В  |
| 8.                                 | Методология изучения состояния кадрового потенциала государственной гражданской службы Российской Федерации | 2                               |   | 2          |    | О  |
| 9.                                 | Специфика региональной кадровой политики в Российской Федерации   | 4                               | 2   | 2          |    | О  |

|     |  |           |          |           |          |     |
|-----|--|-----------|----------|-----------|----------|-----|
|     | Федерации  |           |          |           |          |     |
| 10. | Муниципальная кадровая политика: субъекты формирования и основные направления                        | 2         |          | 2         |          | Т   |
| 11. | Сущность и содержание государственной политики воспроизводства профессионального потенциала общества | 4         |          | 4         |          | В   |
|     | Консультация к экзамену  | 2         |          |           |          |     |
|     | Промежуточная аттестация   | <b>36</b> |          |           |          | Экз |
|     | <b>Всего</b>   | <b>72</b> | <b>8</b> | <b>24</b> | <b>2</b> |     |

## Заочная форма

|     | Наименование тем и/или разделов   | Объем дисциплины (модуля), час. |   |            | Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации |     |
|-----|---|---------------------------------|---|------------|--|-----|
|     |   | Всего                           | Работа обучающихся по видам учебных занятий |            |  |     |
|     |   |                                 | Л/ЭО, ДОТ                                   | ПЗ/ЭО, ДОТ |  | СР  |
| 1.  | Теория кадровой политики государства и организаций: сущность, принципы и цели                               | 6                               | 2   |            | 4  | О   |
| 2.  | Кадровая политика как социальное явление  | 6                               |   | 2          | 4  | О   |
| 3.  | Правовые основы кадровой политики   | 6                               |   | 2          | 4  | О   |
| 4.  | Концептуальные основы государственной кадровой политики   | 4                               |   |            | 4  | КС  |
| 5.  | Кадровый потенциал общества: общая характеристика и тенденции развития                                      | 4                               |   |            | 4  | О   |
| 6.  | Принципы и механизмы реализации государственной кадровой политики   | 6                               | 2   |            | 4  | В   |
| 7.  | Кадровая политика в системе государственной службы Российской Федерации                                     | 8                               | 2   | 2          | 4  | В   |
| 8.  | Методология изучения состояния кадрового потенциала государственной гражданской службы Российской Федерации | 6                               |   | 2          | 4  | О   |
| 9.  | Специфика региональной кадровой политики в Российской Федерации   | 5                               |   |            | 5  | О   |
| 10. | Муниципальная кадровая политика: субъекты формирования и основные направления                               | 6                               |   |            | 6  | Т   |
| 11. | Сущность и содержание государственной политики воспроизводства профессионального потенциала общества        | 4                               |   |            | 4  | В   |
|     | Консультация к экзамену   | <b>2</b>                        |   |            |  |     |
|     | Промежуточная аттестация  | <b>9</b>                        |   |            |  | Экз |
|     | <b>Всего</b>  | <b>72</b>                       | <b>6</b>                                    | <b>8</b>   | <b>47</b>  |     |

Самостоятельная работа (СР) по изучению дисциплины осуществляется с применением

ДОТ. Доступ к ДОТ осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: <https://lms.ranepa.ru>. Пароль и логин к личному кабинету/профилю/учетной записи предоставляется обучающемуся деканатом.

*Примечание:*

\* – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), выступление (В), тестирование (Т), круглый стол (КС)

\*\* – формы промежуточной аттестации: экзамен (Экз).

## **Содержание дисциплины**

### **Раздел 1. Технологии разработки и реализации кадровой политики государства и организаций**

**Тема 1. Теория кадровой политики государства и организаций: сущность, принципы и цели** (Лекция-презентация, практическое занятие в форме опроса)

Сущность кадровой политики государства и организаций в современном понимании. Кадровая политика государства и организаций как система. Кадровая политика государства и организаций: принципы и цели. Кадровая политика государства и организаций: общее и отличное.

**Тема 2. Кадровая политика как социальное явление** (Практическое занятие в форме опроса)

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 государственной кадровой политики, их сущность и структура. Базовые механизмы государственной 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 3. Правовые основы кадровой политики**(Практическое занятие в форме опроса)

Сущность кадровой политики государства и организаций в современном понимании. Кадровая политика государства и организаций как система. Кадровая политика государства и организаций: принципы и цели. Кадровая политика государства и организаций: общее и отличное.

**Тема 4. Концептуальные основы государственной кадровой политики**(Практическое занятие, круглый стол)

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 государственной кадровой политики, их сущность и структура. Базовые механизмы государственной 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 5. Кадровый потенциал общества: общая характеристика и тенденции развития**(Практическое занятие в форме опроса)

Сущность кадровой политики государства и организаций в современном понимании. Кадровая политика государства и организаций как система. Кадровая политика государства и организаций: принципы и цели. Кадровая политика государства и организаций: общее и отличное.

#### **Тема 6. Принципы и механизмы реализации государственной кадровой политики** (Лекция-презентация, практическое занятие в форме выступления)

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 государственной кадровой политики, их сущность и структура. Базовые механизмы государственной 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.

### **Раздел 2. Реализация кадровой стратегии организации**

#### **Тема 7. Кадровая политика в системе государственной службы Российской Федерации**(Лекция-презентация, практическое занятие в форме выступления)

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, правоохранительной службе. 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 8. Методология изучения состояния кадрового потенциала государственной гражданской службы Российской Федерации**(Практическое занятие в форме опроса)

Теоретико-методологические основы региональной кадровой политики, ее сущность и основные черты. Структура региональной кадровой политики, система методов ее формирования и реализации. Характеристика факторов, обуславливающих содержание региональной кадровой политики. Операционный 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. Специфика региональной кадровой политики в Российской Федерации**(Лекция-презентация, практическое занятие в форме опроса)

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, правоохранительной службе. 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 10. Муниципальная кадровая политика: субъекты формирования и основные направления** (Практическое занятие в форме выступления и тестирования).

Теоретико-методологические основы региональной кадровой политики, ее сущность и основные черты. Структура региональной кадровой политики, система методов ее формирования и реализации. Характеристика факторов, обуславливающих содержание региональной кадровой политики. Операционный 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 11. Сущность и содержание государственной политики воспроизводства профессионального потенциала общества** (Практическое занятие в форме выступления).

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, правоохранительной службе. 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.

#### **4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине**

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1. О. 07 «Формирование кадровой политики и планирование персонала организации» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

| Тема (раздел)   |   | Методы текущего контроля успеваемости |
|---|---|---------------------------------------|
| <b>Раздел 1. Технологии разработки и реализации кадровой политики государства и организаций</b> |   |                                       |
| Тема 1.   | Теория кадровой политики государства и организаций: сущность, принципы и цели                               | опрос                                 |
| Тема 2.   | Кадровая политика как социальное явление  | опрос                                 |
| Тема 3.   | Правовые основы кадровой политики   | опрос                                 |
| Тема 4.   | Концептуальные основы государственной кадровой политики   | круглый стол                          |
| Тема 5.   | Кадровый потенциал общества: общая характеристика и тенденции развития                                      | опрос                                 |
| Тема 6.   | Принципы и механизмы реализации государственной кадровой политики   | выступление                           |
| <b>Раздел 2. Реализация кадровой стратегии организации</b>                                      |   |                                       |
| Тема 7.   | Кадровая политика в системе государственной службы Российской Федерации                                     | выступление                           |
| Тема 8.   | Методология изучения состояния кадрового потенциала государственной гражданской службы Российской Федерации | опрос                                 |
| Тема 9.   | Специфика региональной кадровой политики в Российской Федерации   | опрос                                 |
| Тема 10.  | Муниципальная кадровая политика: субъекты формирования и основные направления                               | тестирование                          |
| Тема 11.  | Сущность и содержание государственной политики воспроизводства профессионального потенциала общества        | выступление                           |

4.1.2. Экзамен проводится с применением следующих методов (средств): в устной форме по вопросам и практическим заданиям (кейсам).

4.2. Преподаватель оценивает уровень подготовленности обучающихся к занятию по следующим показателям:

- устные ответы на вопросы преподавателя по теме занятия;
- выполнение выступления по практическим заданиям;
- выполнение теста;
- участие в работе круглого стола.

Критерии оценивания устных ответов на вопросы преподавателя по теме занятия:

- правильность и полнота ответа

Критерии оценивания выступления:

- степень усвоения понятий и категорий по теме;
- умение работать с документальными и научными источниками;
- грамотность изложения материала;
- самостоятельность работы, наличие собственной обоснованной позиции;
- культура представления презентации (лексический запас, грамматические конструкции, речевой стиль, четкость речи, темп);
- соблюдение регламента.

Критерии оценивания выполнения теста:

- правильность ответов на вопросы теста.

Критерии оценивания опроса

- устные ответы на вопросы преподавателя по теме занятия, оценивается в соответствии с правовыми и нормативными актами в социального законодательства. Преподаватель учитывает степень осведомленности студента, а также актуальность используемых источников и материалов.

Оценка знаний, умений, навыков проводится на основе пяти-бальной системе.

Алгоритм формирования оценки таков:

- вес инициативности  $W = 0,1$
- вес актуальности  $W = 0,3$
- вес убедительности  $W = 0,4$
- вес наличия примеров  $W = 0,2$

Результирующая оценка в пяти-бальной шкале (Орез) есть сумма четырех оценок за инициативность (Ои.), актуальность (Оа), убедительность (Оу), наличия примеров (Оп):

$$\text{Орез} = (W_{\text{и}} \times O_{\text{и}}) + (W_{\text{а}} \times O_{\text{а}}) + (W_{\text{у}} \times O_{\text{у}}) + (W_{\text{п}} \times O_{\text{п}})$$

Оценка зачитывается, если студент набрал не менее 30% баллов ( $\text{Орез} \geq 3$ )

Оценка знаний, умений, навыков проводится на основе балльно-рейтинговой системы: 30% из 100% (или 30 баллов из 100) соответственно 3 (30%-50%), 4(51%-80%), 5(81%-100%) - оценка имеет вклад в итоговую оценку по результатам промежуточной аттестации.

Критерии оценивания выступления на круглом столе:

- обучающийся выступает с проблемным вопросом;
- высказывает собственное суждение;
- отвечает аргументировано на вопросы;
- демонстрирует информационную готовность к обсуждению;
- грамотно и четко формулирует вопросы к выступающему.

Оценка знаний, умений, навыков проводится на основе балльно-рейтинговой системы 70% из 100% (70 баллов из 100) - вклад по результатам посещаемости занятий, активности на занятиях, выступления с докладами, участия в обсуждениях докладов других обучающихся, ответов на вопросы преподавателя в ходе занятия, выполнение домашних заданий, тестирования.

Детализация баллов и критерии оценки текущего контроля успеваемости утверждается на заседании кафедры.

### **Типовые оценочные материалы по темам**

#### **Вопросы для подготовки к опросам:**

##### **Тема 1. Теория кадровой политики государства и организаций: сущность, принципы и цели**

1. Управление человеческими ресурсами как система. Государственная служба как профессиональная деятельность.
2. Управление человеческими ресурсами – специфика интерпретации на государственной службе.
3. Функциональные направления системы управления человеческими ресурсами, функции кадровой службы государственного органа.
4. Квалификационные требования к персоналу на гражданской службе.
5. Государственная кадровая политика: специфика структуры и выделения подсистем.
6. Объект и предмет государственной кадровой политики, методы исследования ГКП, субъекты ГКП.
7. Кадровый потенциал как объект кадровой политики.
8. Общие представления о теоретических, социальных и нормативных основах кадровой политики.

##### **Тема 2. Кадровая политика как социальное явление**

1. Принципы разработки и компоненты кадровой политики.
2. Понятие системы государственной кадровой политики.
3. Базовые механизмы государственной кадровой политики: нормативно-правовые, организационные, технологические, учебно-методические, информационные, финансово-экономические. коллективного договора и контроль за его действием.
4. Роль государства в защите интересов граждан, занятых в профессиональных видах трудовой деятельности.
5. Взаимосвязь социальной политики, политики занятости и кадровой политики.
6. Структура и многоуровневый характер кадровой политики.
7. Отрасли права, виды юридических документов как основания классификации правовых основ кадровой политики

##### **Тема 3. Правовые основы кадровой политики**

1. Характеристика законодательства по формированию кадрового состава.
2. Понятие и формы кадровой политики.
3. Правовой статус кадровой политики организации.
4. Правовые основы кадровой политики государства и организаций.
5. Отрасли права, виды юридических документов как основания классификации правовых основ кадровой политики.
6. Классификации правовых основ кадровой политики в зависимости от ее субъектов и объектов, основных направлений.
7. Государство как главный субъект формирования правовых основ кадровой политики.

8. Место и роль Конституции РФ, Трудового кодекса РФ, актов международного права в регулировании процессов формирования и реализации кадровой политики.

9. Законодательство о государственной службе Российской Федерации как правовая основа кадровой политики в системе государственного управления.

#### **Тема 4. Концептуальные основы государственной кадровой политики**

1. Содержание принципов в системе государственной кадровой политики.

2. Объективные и субъективные факторы социальной обусловленности принципов кадровой политики государства.

3. Базовые механизмы государственной кадровой политики: нормативно-правовые, организационные, технологические, учебно-методические, информационные, финансово-экономические.

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

#### **Тема 5. Кадровый потенциал общества: общая характеристика и тенденции развития**

1. Кадровая политика государства и организаций как система.

2. Кадровая политика государства и организаций: принципы и цели.

3. Кадровый потенциал: понятие, функции, структура.

4. Соотношение понятий «человеческий потенциал», «кадровый потенциал», «трудовой потенциал», «трудовые ресурсы».

5. Принципы формирования и реализации государственной кадровой политики.

4. Объекты управления кадрового потенциала: определение рациональной структуры персонала; расстановка работающих в процессе деятельности; повышение эффективности использования живого труда; совершенствование качественного состава совокупной рабочей силы в организациях.

#### **Тема 6. Принципы и механизмы реализации государственной кадровой политики**

1. Принципы как исходные правила, компонент теории и практики формирования и реализации кадровой политики.

2. Место и роль принципов в системе государственной кадровой политики, в определении ее содержания и направленности.

3. Объективные и субъективные факторы социальной обусловленности принципов кадровой политики государства.

4. Базовые механизмы государственной кадровой политики: нормативно-правовые, организационные, технологические, учебно-методические, информационные, финансово-экономические.

5. Соотношение принципов, механизмов и технологий реализации государственной кадровой политики.

#### **Тема 7. Кадровая политика в системе государственной службы Российской Федерации**

1. Цели, задачи и приоритеты кадровой политики в системе государственной службы Российской Федерации.

2. Кадровая политика государственного органа.

3. Особенности правовых основ кадровой политики на государственной гражданской службе, военной службе, правоохранительной службе.

4. Основные направления кадровой политики в федеральных органах исполнительной власти и органах исполнительной власти субъектов Российской Федерации.

5. Кадровая политика в системе государственной службы как механизм противодействия коррупции.

#### **Тема 8. Методология изучения состояния кадрового потенциала государственной гражданской службы Российской Федерации**

1. Структура региональной кадровой политики, система методов ее формирования и реализации.

2. Операциональный характер формирования региональной кадровой политики.

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

4. Динамика содержания региональной кадровой политики в процессе реализации административной реформы.

#### **Тема 9. Специфика региональной кадровой политики в Российской Федерации**

1. Особенности правовых основ кадровой политики на государственной гражданской службе, военной службе, правоохранительной службе.

2. Кадровая политика и ее особенности в законодательных органах на федеральном уровне и уровне субъектов Российской Федерации.

3. Количественная и качественная характеристика кадрового корпуса государственной гражданской службы.

4. Кадровая политика в системе государственной службы как механизм противодействия коррупции.

#### **Тема 10. Муниципальная кадровая политика: субъекты формирования и основные направления**

1. Структура региональной кадровой политики, система методов ее формирования и реализации.

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

3. Спецификация содержания региональной кадровой политики в процессе реализации административной реформы.

4. Проблемы взаимодействия субъектов региональной кадровой политики.

#### **Тема 11. Сущность и содержание государственной политики воспроизводства профессионального потенциала общества**

1. Система факторов, определяющих содержание кадровой политики организации.

2. Особенности кадровой политики в государства в области образования.

3. Особенности политики в государства в области демографии и ее взаимосвязь с кадровой политикой.

4. Особенности молодежной политики государства в РФ и ее взаимосвязь с кадровой политикой<sup>7</sup>

5. Особенности миграционной политики государства в РФ и ее взаимосвязь с кадровой политикой.

6. Особенности гендерной политики государства в РФ и ее взаимосвязь с кадровой политикой.

7. Рынок фриланс-услуг и его использование в кадровой политике.

### **Темы выступлений:**

1. Человеческий потенциал и его основные характеристики: общая и профессиональная трудоспособность.
2. Индекс развития человеческого потенциала.
3. Стратегии управления человеческим потенциалом.
4. Механизмы реализации государственной кадровой политики, их сущность и структура.
5. Базовые механизмы государственной кадровой политики: нормативно-правовые, организационные, технологические, учебно-методические, информационные, финансово-экономические.
6. Специфические механизмы реализации государственной кадровой политики.
7. Государственные механизмы защиты общества и государства от непрофессионализма.
8. Роль государства в защите интересов граждан, занятых в профессиональных видах трудовой деятельности.
9. Кадровая политика и ее особенности в законодательных органах на федеральном уровне и уровне субъектов Российской Федерации.
10. Основные направления кадровой политики в федеральных органах исполнительной власти и органах исполнительной власти субъектов Российской Федерации.
11. Количественная и качественная характеристика кадрового корпуса государственной гражданской службы.
12. Кадровая политика в системе государственной службы как механизм противодействия коррупции.
13. Основные статистические и социологические методы исследования и оценки количественных и качественных характеристик кадрового состава государственной гражданской службы.
14. Основные тенденции процессов изменения кадрового состава гражданской службы
15. Пути оптимизации кадрового состава государственных органов, усиления интеллектуально-инновационного потенциала государственных структур, его качественного укрепления.
16. Структура региональной кадровой политики, система методов ее формирования и реализации.
17. Характеристика факторов, обуславливающих содержание региональной кадровой политики.
18. Операциональный характер формирования региональной кадровой политики.
19. Классификация региональных концепций кадровой политики.
20. Региональная практика придания официального статуса концептуальным документам по кадровой политике.
21. Динамика содержания региональной кадровой политики в процессе реализации административной реформы.

### **Примерные тестовые задания для текущего контроля обучающихся:**

**Вопрос 1.** Отметьте правильный ответ

**При предпринимательской организационной стратегии акцент при найме и отборе персонала делается:**

а) на поиске сотрудников узкой ориентации, без большой приверженности организации на короткое время контроль за соблюдением трудового законодательства администрацией предприятия

б) на поиске разносторонне развитых сотрудников, ориентированные на достижение больших личных и организационных целей

**в) на поиск инициативных сотрудников с долговременной ориентацией, готовых рисковать и доводить дело до конца.**

**Вопрос 2.** Отметьте правильный ответ

**Возрастание роли стратегического подхода к управлению персоналом в настоящее время связано:**

а) с высокой монополизацией и концентрацией российского производства

б) с регионализацией экономики и целенаправленной структурной перестройкой занятости

**в) с ужесточением конкуренции во всех ее проявлениях, ускорением темпов изменения параметров внешней среды и возрастанием неопределенности ее параметров во времени**

**Вопрос 3.** Отметьте правильный ответ

**Стандартизированная форма изложения содержания работы на конкретном рабочем месте в определенное время является:**

а) оценочным листом сотрудника

**б) должностной инструкцией**

в) листом интервьюера

г) анкетой работника

**Вопрос 4.** Отметьте правильный ответ

**Маркетинг персонала – это:**

а) такая поведенческая культура, в которой имиджевые регуляторы осмысливаются персоналом как общественная необходимость

б) вид управленческой деятельности, направленный на определение и покрытие потребности в персонале

в) анализ ситуации на рынке труда для регулирования потребности в специалистах дефицитных специальностей

**г) формирование конкурентоспособного работника и нахождение ему рыночной ниши**

д) анализ ожиданий нынешних и потенциальных сотрудников (например, при найме на работу), а также определение выполнимости и реальной степени исполнения этих ожиданий

**Вопрос 5.** Отметьте правильный ответ

**Главными задачами персонал-маркетинга являются изучение развития производства, исследование рынка труда, анализ источников покрытия потребности в персонале, анализ путей получения персонала, анализ затрат на приобретение персонала, выбор альтернатив или комбинирование вариантов источников и путей покрытия потребностей в персонале:**

а) неверно

**б) верно все**

в) частично верно

**Вопрос 6.** Отметьте правильный ответ

**Началом управленческой деятельности в системе управления персоналом является:**

- а) целеполагание
- б) контроль
- в) приказы
- г) бюджетное планирование

**Вопрос 7. Дополните**

Управленческая деятельность в системе управления персоналом, отражаемая в планах и фиксирующая будущее состояние объекта управления – это **стратегия**

**Вопрос 8. Дополните**

Стратегическое планирование в системе управления персоналом – это определение целей деятельности на период более **10** лет.

**Вопрос 9. Дополните**

Среднесрочное планирование в системе управления персоналом – это выбор средств для достижения целей на период от **2** до **5** лет.

**Вопрос 10. Дополните**

Текущий (оперативный) план в системе управления персоналом – программа использования кадровых ресурсов сроком до **2** лет.

**Вопрос 11.**

**Что является объектом теории государственной кадровой политики?**

- а) человеческие ресурсы государства в целом
- б) трудовые ресурсы общества в целом, всех уровней и сфер и профессиональных категорий
- в) только производительные силы страны, востребованные в данное время

**Вопрос 12. Под кадрами органов государственного и муниципального управления понимается:**

- а) весь персонал органов государственного и муниципального управления
- б) **часть персонала, которая непосредственно выполняет функции управления общественными делами государственного и местного значения**
- в) административно-управленческая элита органов государственной власти и местного самоуправления

**Вопрос 13.**

**Государственная кадровая политика это:**

- а) **стратегия формирования, развития и использования трудовых ресурсов страны**
- б) технологии кадровой работы на конкретном предприятии, в организации
- в) совокупность нормативно-правовых документов, регламентирующих кадровую работу в органах государственной власти и управления

**Вопрос 14.**

**К какому механизму реализации государственной кадровой политики Вы отнесете РАНХ и ГС при Президенте РФ в первую очередь?**

- а) механизм нормативно-правового обеспечения
- б) механизм организационного обеспечения
- в) **механизм учебно-методического обеспечения**

**Вопрос 15.**

**Какой из перечисленных принципов не относится к общим, базисным принципам, регулирующим кадровые процессы в целом:**

- а) научность
- б) конкретно-исторический подход**
- в) комплексность и непрерывность обучения

**Вопрос 16.**

**Особенность государственной кадровой политики в народном хозяйстве в рыночных условиях:**

- а) жесткое планирование подготовки кадров и кадровой работы
- б) индикативное планирование кадровых процессов**
- в) определяется исключительно Президентской программой подготовки кадров для народного хозяйства РФ

**Вопрос 17.**

**Наличие знаний, умений или опыта субъекта управления, эффективность его деятельности характеризуют:**

- а) компетенцию субъекта управления
- б) компетентность субъекта управления**
- в) морально-этические качества управленца

**Вопрос 18.**

**Какому методу определения состава правящей элиты соответствует характеристика как «лиц, принимающих конкретные государственные управленческие решения»?**

- а) статусный метод
- б) репутационный метод
- в) метод практической эффективности**

**Вопрос 19.**

**Федеральный Закон от №79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации».**

- а) 27 июля 2004 года**
- б) 27 мая 2003 года
- в). 2 марта 2007 года

**Вопрос 20.**

**Какие задачи, в первую очередь, решаются через стимулирование различных форм предпринимательской активности и самодеятельности кадров:**

- а) политическая
- б) экономическая**
- в) социальная**

**4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации**

**4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования**

| Код компетенции | Наименование компетенции | Код этапа освоения компетенции | Наименование этапа освоения компетенции |
|-----------------|--------------------------|--------------------------------|---|
|                 | Способен применять при   |                                | Разработка кадровой                     |

|        |  |            |   |
|--------|--|------------|---|
| ОПК -1 | решении профессиональных задач знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической, психологической теорий и права, обобщать и критически оценивать существующие передовые практики и результаты научных исследований по управлению персоналом и в смежных областях | ОПК -1.1.3 | стратегии и применение технологий её реализации |
|--------|--|------------|---|

| Этап освоения компетенции  | Показатель оценивания  | Критерий оценивания  |
|--|--|--|
| ОПК - 1.1.3<br>Способность применять знания основных типов кадровой политики государства и организации | - Анализирует состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в персонале;<br>- Оценивает положение организации на рынке труда | - Проводит PEST- SWOT- анализ рынка труда при планировании персонала,<br>- Оценивает бренд работодателя        |
|  | - Разрабатывает систему мероприятий по разработке и реализации кадровой политики организации на основе этнокультурных различий   | - Составляет программу мероприятий по командообразованию в кросс-культурных и кросс-функциональных коллективах |
|  | Формирует политику социальной ответственности организации в рамках её кадровой политики  | - Составляет программу кадровой политики социальной ответственности на основе теории стейкхолдеров             |
|  | - Определяет типы кадровой политики<br>- Анализирует достоинства и недостатки кадровой политики государства и организации  | - Анализирует эффективность проводимой кадровой политики организации   |

### Вопросы к экзамену:

1. Кадровый потенциал России: понятие, состояние и тенденции развития.
2. Кадровая политика как социальное явление и как инструмент управления.
3. Государственная кадровая политика: концептуальные основы.
4. Принципы формирования и реализации государственной кадровой политики.
5. Нормативно-правовой механизм формирования и реализации кадровой политики.
6. Организационный механизм реализации кадровой политики.
7. Технологический механизм реализации кадровой политики.
8. Субъекты государственной кадровой политики.
9. Общая характеристика объектов государственной кадровой политики.
10. Многоуровневый характер государственной кадровой политики.
11. Кадровая политика государственного органа.

12. Цели, задачи и содержание кадровой политики в системе государственной службы РФ.
13. Критерии эффективности и результативности государственного управления.
14. Показатели эффективности и результативности государственного управления.
15. Региональная кадровая политика.
16. Муниципальная кадровая политика.
17. Механизмы реализации кадровой политики в системе государственной службы.
18. Кадровая политика организации: сущность, структура и содержание.
19. Методы и технологии формирования кадровой политики кадровой политики организации.
20. Анализ динамики кадровых процессов в государственных органах.
21. Кадровые процессы как объект кадровой политики.
22. Сущность и содержание кадровых отношений.
23. Анализ состояния кадрового потенциала организации.
24. Проблемы государственного регулирования кадровых процессов в условиях рыночной экономики.
25. Современная отечественная система профессионального образования.
26. Кадровая политика организации как стратегия управления персоналом организации.
27. Общая характеристика состояния кадрового корпуса государственной гражданской службы.
28. Характеристика и тенденции развития кадрового состава муниципальной службы.
29. Система факторов, определяющих содержание кадровой политики организации.
30. Политика профессионального развития государственных гражданских служащих.
31. Принципы кадровой политики организации.
32. Механизмы реализации кадровой политики организации.
33. Эволюция роли человеческого фактора в управлении и основные концепции и практики управления людьми
34. Кадровая политика и философия управления организацией
35. Особенности кадровой политики в государства в области образования
36. Особенности политики в государства в области демографии и ее взаимосвязь с кадровой политикой
37. Особенности молодежной политики государства в РФ и ее взаимосвязь с кадровой политикой
38. Особенности миграционной политики государства в РФ и ее взаимосвязь с кадровой политикой
39. Особенности гендерной политики государства в РФ и ее взаимосвязь с кадровой политикой
40. Роль кадровой политики в развитии и совершенствовании системы управления образованием
41. Методы разработки и реализации кадровой политики.
42. Реализация кадровой политики в управленческом цикле
43. Кадровая политика и выбор кадровых технологий
44. Эволюция трудовых отношений и кадровая политика.
45. Кадровая политика и заемный труд
46. Рынок фриланс-услуг и его использование в кадровой политике.
47. Особенности разработки и реализации персонал-технологий в государственных организациях.
48. Управленческий цикл (функции управления человеческими ресурсами)
49. Анализ и проектирование рабочих мест. Спецификация рабочих мест

50. Планирование и прогнозирование потребности в человеческих ресурсах и определение источников удовлетворения этих потребностей

51. Набор и отбор персонала как элементы кадровой политики: скрининг, рекрутинг и хедхантинг.

52. Трансформация типа трудовых отношений и кадровая политика

### **Практические задания (кейсы) для экзамена**

#### **Задание 1.**

1. Определите, в чем сущность представлений о классической бюрократии М.Вебера?

2. Какие функции персонал-менеджера рассматриваются в этой концепции как основные? Актуальна ли концепция сегодня?

3. Перечислите основные болезни бюрократии и возникающие в этой связи трудности в управлении персоналом.

#### **Задание 2.**

1. Проведите сравнительный анализ американской и японской философии управления персоналом. Назовите основные подходы к формированию философии управления персоналом в современной России.

2. Перечислите составляющие стратегии управления персоналом (отбор; система компенсации, обучения и развития персонала; трудовые отношения и др.) на следующих стадиях жизненного цикла организации: становление и рост.

#### **Задание 3.**

**Объясните на примерах следующие особенности человеческого капитала рамках теории человеческого капитала:**

1. В современных условиях человеческий капитал (ЧК) является основным фактором экономического роста.

2. ЧК в виде навыков, способностей является определенным запасом, т.е. может быть накапливаемым.

3. Инвестиции в ЧК обеспечивают, как правило, его обладателю в будущем получение более высокого дохода.

4. Вложения в ЧК дают довольно значительный по объёму, длительный по времени и интегральный по характеру экономический и социальный эффект.

#### **Задание 4.**

1. Перечислите основные документы международного, федерального и отраслевого уровней, определяющих или влияющих на трудовые отношения в организации.

2. Перечислите основные документы корпоративного, уровня подразделения и уровня рабочего места, определяющих или влияющих на трудовые отношения в организации.

#### **Задание 5.**

Фирма «Дженерал электрик» наряду с другой продукцией выпускает электротехнические шкафы для предприятий. Стандартный производственный цикл изготовления этого изделия занимал 3 недели. В связи с усилением конкуренции руководство компании предприняло меры по совершенствованию организации производства.

Производство шкафов было сосредоточено на одном заводе (ранее продукция выпускалась на шести предприятиях компании). Большая часть деталей была сделана

взаимозаменяемой. Кроме того, был сокращен штат заводских инженеров, а труд оставшихся максимально автоматизирован. Для повышения оперативности в цехах уволили всех мастеров и контролеров качества, сократив число управленческих уровней между рабочими и администрацией с трех до одного.

Функции организации производства на рабочих местах, контроля качества продукции, дисциплины труда были делегированы рабочим, которых объединили в бригады по 20 человек. В результате эффективность производства выросла на 20%, производственные издержки снизились на 28%, сроки выполнения заказов сократились на 30 дней.

а) Определите тип организационной культуры до и после произведенных изменений. Обоснуйте.

б) Какие действия персонал-менеджеров были необходимы для проведения изменений?

### Задание 6.

Перечислите 3-4 типичные ошибки, допускаемые на этапе подбора кадров и имеющие отрицательные последствия для сохранения коммерческой тайны.

### Задание 7.

#### Расчет необходимой численности персонала по нормам обслуживания

Необходимо рассчитать численность персонала по нормам обслуживания, используя известную вам формулу. Основные параметры для расчетов приведены ниже.

Численность персонала =  $(Ч * К / Н) * \text{Коэффициент}$ , где

Ч – число агрегатов

К – коэффициент загрузки (рассчитывается при не односменном режиме работы) =  
Общее суммарное количество работающих агрегатов за определенный период, включая все смены работы / Количество работающих агрегатов за тот же период в наиболее загруженную смену.

Н – норма обслуживания = Полезный фонд времени одного работника за день или смену / Суммарное время на обслуживание агрегата.

К – коэффициент перерасчета явочной численности в списочную.

Суммарное время на обслуживание агрегата =  $(t_1 n_1) + (t_2 n_2) + \dots + (t_i n_i) + T_d$

$T_d$  – время выполнения дополнительных работ по обслуживанию агрегата, не включаемых в  $t_i$ .

#### Данные.

Количество агрегатов – 10

Режим работы агрегатов – двухсменный

Количество агрегатов, работающих в первую смену – 10

Количество агрегатов, работающих во вторую смену – 5

Полезный фонд времени одного работника за смену – 7 часов

Время на дополнительные операции по обслуживанию агрегата – 1,4 часа

Коэффициент перерасчета явочной численности в списочную – 1,15

| Виды работ по обслуживанию агрегата  | Время выполнения операции, ч | Количество операций за смену |
|--------------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Загрузка агрегата                    | 0,02                         | 80                           |
| Выгрузка агрегата                    | 0,08                         | 160                          |
| Контроль процесса загрузки, выгрузки | 0,03                         | 80                           |

### Задание 8.

Разработайте программу адаптации (5-6 пунктов) молодого специалиста, принятого на работу в качестве ассистента преподавателя на кафедру гуманитарных наук.

## Шкала оценивания.

Оценка знаний, умений, навыков проводится на основе балльно-рейтинговой системы: 30% из 100% (или 30 баллов из 100) - вклад в итоговую оценку по результатам промежуточной аттестации.

При оценивании ответа обучающегося в ходе промежуточной аттестации можно опираться на следующие критерии:

| Баллы | Критерий оценки   |
|-------|---|
| 26-30 | <p>Обучающийся показывает высокий уровень компетентности, знания программного материала, учебной, периодической и монографической литературы, законодательства и практики его применения, раскрывает не только основные понятия, но и анализирует их с точки зрения различных авторов. Обучающийся показывает не только высокий уровень теоретических знаний, но и видит междисциплинарные связи. Профессионально, грамотно, последовательно, хорошим языком четко излагает материал, аргументированно формулирует выводы. Знает в рамках требований к направлению и профилю подготовки законодательно-нормативную и практическую базу. На вопросы отвечает кратко, аргументировано, уверенно, по существу.</p> <p>Обучающийся показывает высокий уровень качества оценки (диагностики) ситуации (проблемы), описанной в практическом задании (кейсе). Демонстрирует высокое качество предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанной в практическом задании (кейсе). Обучающийся показывает высокое качество обоснования анализа проблем и последствий внедрения сформулированных предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанном в практическом задании (кейсе).</p>  |
| 16-25 | <p>Обучающийся показывает достаточный уровень компетентности, знания материалов занятий, учебной и методической литературы, законодательства и практики его применения. Уверенно и профессионально, грамотным языком, ясно, четко и понятно излагает состояние и суть вопроса. Знает нормативно-законодательную и практическую базу, но при ответе допускает несущественные погрешности. Обучающийся показывает достаточный уровень профессиональных знаний, свободно оперирует понятиями, методами оценки принятия решений, имеет представление: о междисциплинарных связях, увязывает знания, полученные при изучении различных дисциплин, умеет анализировать практические ситуации, но допускает некоторые погрешности. Ответ построен логично, материал излагается хорошим языком, привлекается информативный и иллюстрированный материал, но при ответе допускает некоторые погрешности. Вопросы не вызывают существенных затруднений.</p> <p>Обучающийся показывает достаточный уровень качества оценки (диагностики) ситуации (проблемы), описанной в практическом задании (кейсе). Демонстрирует достаточное качество предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанной в практическом задании (кейсе). Обучающийся показывает достаточное качество обоснования анализа проблем и последствий внедрения сформулированных предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанном в практическом задании (кейсе).</p> |
| 6-15  | <p>Обучающийся показывает достаточные знания материалов занятий, но при ответе отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. На поставленные вопросы отвечает неуверенно, допускает погрешности. Обучающийся владеет практическими навыками, привлекает иллюстративный материал, но чувствует себя неуверенно при анализе междисциплинарных связей. В ответе не всегда присутствует логика, аргументы привлекаются</p>  |

|     |   |
|-----|---|
|     | <p>недостаточно веские. На поставленные вопросы затрудняется с ответами, показывает недостаточно глубокие знания.</p> <p>Обучающийся показывает достаточный уровень качества оценки (диагностики) ситуации (проблемы), описанной в практическом задании (кейсе), но поставленные вопросы отвечает неуверенно. Демонстрирует достаточное качество предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанной в практическом задании (кейсе), но при этом отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. Обучающийся показывает достаточное качество обоснования анализа проблем и последствий внедрения сформулированных предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанном в практическом задании (кейсе), но при этом в ответе не всегда присутствует логика, аргументы привлекаются недостаточно веские.</p>   |
| 0-5 | <p>Обучающийся показывает слабые знания материалов занятий, учебной литературы, законодательства и практики его применения, низкий уровень компетентности, неуверенное изложение вопроса. Обучающийся показывает слабый уровень профессиональных знаний, затрудняется при анализе практических ситуаций. Не может привести примеры из реальной практики. Неуверенно и логически непоследовательно излагает материал. Неправильно отвечает на вопросы или затрудняется с ответом.</p> <p>Обучающийся показывает недостаточный уровень качества оценки (диагностики) ситуации (проблемы), описанной в практическом задании (кейсе). Демонстрирует недостаточное качество предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанной в практическом задании (кейсе). Обучающийся показывает недостаточное качество обоснования анализа проблем и последствий внедрения сформулированных предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанном в практическом задании (кейсе). Неуверенно и логически непоследовательно излагает в целом материал. Неправильно отвечает на вопросы или затрудняется с ответом.</p> |

Шкала перевода из многобалльной системы в традиционную:

- обучающемуся выставляется оценка «неудовлетворительно» если обучающийся набрал менее 50 баллов,
- оценка «удовлетворительно» выставляется при условии, если обучающийся набрал от 50 до 65 баллов;
- оценка «хорошо» выставляется при условии, если обучающийся набрал от 66 до 75 баллов;
- оценка «отлично» выставляется при условии, если обучающийся набрал от 76 до 100 баллов.

100 баллов выставляется при условии выполнения всех требований, а также при обязательном проявлении творческого отношения к предмету, умении находить оригинальные, не содержащиеся в учебниках ответы, умении работать с источниками, которые содержатся в дополнительной литературе к курсу, умении соединять знания, полученные в данном курсе со знаниями других дисциплин.

#### 4.4. Методические материалы

Студент допускается к экзамену по дисциплине в случае выполнения им всех заданий и мероприятий, предусмотренных программой дисциплины.

Экзамен ставится студенту по результатам выполненных работ в течение семестра, при условии, что оценки студента за работу в течение семестра (по всем результатам текущего контроля знаний) составляют не менее чем на 70 % «отлично» и 30 % «хорошо»,

пропуски занятий отсутствуют.

Экзамен проводится в форме публичного выступления.

Выступление – это официальное сообщение, посвященное теме вопроса в билете, которое содержит описание вопроса и раскрытие его сути. Структура ответа включает:

1. Введение:

– указывается вопрос, излагается последовательность ответа;

2. Основное содержание:

– обозначается проблемное поле и вводятся основные термины выступления, а также тематические разделы содержания ответа;

– намечаются методы решения представленной в выступлении проблемы и предполагаемые результаты.

3. Заключение:

– приводятся основные результаты и суждения автора по поводу путей возможного решения рассмотренной проблемы, которые могут быть оформлены в виде рекомендаций.

Выступление должно быть построено в соответствии с регламентом: не более пяти–семи минут.

Обучающийся также готовит решение кейса. Обучающийся знакомится с материалом кейса. Осмысливает ситуацию. Рассматривает альтернативы решения проблемы и находит ее верное или оптимальное решение. Обучающийся защищает свое решение. Преподаватель оценивает качество выполнения задания по критериям: диагностики проблемы, качества предложений и рекомендаций по решению кейса, качества изложения материала.

### **5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Устный опрос является одним из основных способов проверки усвоения знаний обучающимися. Развернутый ответ студента должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на определенную тему, показывать его умение применять определения, правила в конкретных случаях. Основные критерии оценки устного ответа: правильность ответа по содержанию; полнота и глубина ответа; логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией); использование дополнительного материала.

Практические задания являются необходимым звеном для оценки умений и навыков обучающихся. Основные критерии оценки практического задания (кейса): качество предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанной в практическом задании (кейсе), качество обоснования анализа проблем и последствий внедрения сформулированных предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанном в практическом задании (кейсе).

#### **Методические указания по подготовке к опросу**

Подготовка к занятиям должна носить систематический характер. Это позволит обучающемуся в полном объеме выполнить все требования преподавателя. Обучающимся рекомендуется изучать как основную, так и дополнительную литературу, а также знакомиться с Интернет-источниками (список приведен в рабочей программе по дисциплине).

Подготовка обучающихся к опросу предполагает изучение в соответствии тематикой дисциплины основной/ дополнительной литературы, нормативных документов, интернет-ресурсов.

Обучающийся готовит доклад в форме устного сообщения по теме дисциплины.

#### **Методические рекомендации по подготовке доклада:**

Доклад – это официальное сообщение, посвященное заданной теме, которое может содержать описание состояния дел в какой-либо сфере деятельности или ситуации; взгляд

автора на ситуацию или проблему, анализ и возможные пути решения проблемы. Доклад должен быть представлен в устной форме. Желательно доклад сопровождать электронной презентацией. Структура доклада включает:

1. Введение:
  - указывается тема и цель доклада;
  - обозначается проблемное поле, тематические разделы доклада.
2. Основное содержание доклада:
  - последовательно раскрываются тематические разделы доклада.
3. Заключение:
  - приводятся основные результаты и суждения автора по поводу путей возможного решения рассмотренной проблемы, которые могут быть оформлены в виде рекомендаций.

#### **Методические рекомендации по подготовке выступления**

Выступление – это официальное сообщение, посвященное заданной теме, которое может содержать описание состояния дел в какой-либо сфере деятельности или ситуации; взгляд автора на ситуацию или проблему, анализ и возможные пути решения проблемы. Доклад должен быть представлен в устной форме. Структура доклада включает:

1. Введение:
    - указывается тема и цель выступления;
    - обозначается проблемное поле и вводятся основные термины выступления, а также тематические разделы содержания выступления;
    - намечаются методы решения представленной в выступлении проблемы и предполагаемые результаты.
  2. Основное содержание:
    - последовательно раскрываются тематические разделы выступления.
  3. Заключение:
    - приводятся основные результаты и суждения автора по поводу путей возможного решения рассмотренной проблемы, которые могут быть оформлены в виде рекомендаций.
- Текст выступления должен быть построен в соответствии с регламентом предстоящего выступления: не более пяти–семи минут.

#### **Методические указания по подготовке к тестированию:**

При подготовке к тестированию следует учитывать, что тест проверяет не только знание понятий, категорий, событий, явлений, умения выделять, анализировать и обобщать наиболее существенные связи, признаки и принципы разных явлений и процессов. Поэтому при подготовке к тесту не следует просто заучивать материал, необходимо понять его логику. Подготовке способствует составление развернутого плана, таблиц, схем. Большую помощь оказывают интернет-тренажеры, позволяющие, во-первых, закрепить знания, во-вторых, приобрести соответствующие психологические навыки саморегуляции и самоконтроля.

#### **Методические указания по организации самостоятельной работы обучающихся:**

Контроль самостоятельной работы осуществляется в рамках опросов по темам, предусмотренным рабочей программой дисциплины.

#### **Вопросы для самостоятельного изучения:**

1. Адаптация, социализация и профессиональная деформация персонала
2. Трудовой потенциал и человеческий капитал
3. Квалификация и компетентность персонала как основа реализации кадровой политики.
4. Технология разработки модели оптимальной компетенции

5. Квалификация персонала. Виды и формы обучения.
6. Системный подход к проблеме обучения и развития персонала.
7. Современные зарубежные, отечественные подходы и практики к проблемам обучения. Традиционное и интерактивное обучение.
8. Цикл Колба как основа построения обучающих программ для взрослых. Стили обучения взрослых.
9. Обоснование для выбора оптимальных способов подготовки сотрудников: основные принципы разработки программ.
10. Оценка эффективности профессионального обучения (программ обучения).
11. Организационное обучение и научающая организация.
12. Управление развитием и карьерой.
13. Принципы формирования бюджета службы управления персоналом по статье расходов «Обучение и развитие персонала». Экономические аспекты подготовки персонала.
14. Аттестация персонала.
15. Концепции мотивации. Основные теории. Практика применения.
16. Экономическая мотивация. Основные концепции стимулирования труда. Виды и формы стимулирования.
17. Структура заработной платы: постоянная и переменная части, их состав. Особенности определения для различных типов рабочих мест и групп персонала.
18. Структура дохода. Общая структура вознаграждения персонала.
19. Социальные выплаты. Денежный эквивалент социального пакета.
20. Увольнение и демотивация. Аутплейсмент
21. Методы формирования кадрового резерва.
22. Методы поддержания работоспособности персонала.
23. Методы оптимизации кадрового состава и реорганизации структуры.
24. Маркетинговый подход к работе с персоналом: рабочие места как продукты маркетинга; основные направления маркетинга персонала. Построение модели ключевых компетенций организации.
25. Управление знаниями в организации.
26. Развитие персонала организации в стратегическом и операционном периодах.
27. Концепция обучающейся организации.
28. Стратегия и программа развития персонала организации: структура, основные направления, принципы разработки
29. Взаимосвязь функциональных целей, критических факторов успеха и ключевых показателей эффективности деятельности организации.
30. Методы оценки эффективности реализации функций управления персоналом.
31. Методологические подходы к пониманию эффективности кадровой политики.
32. Эффективности реализации кадровой политики государственной организации.
33. Управление человеческими ресурсами как система. Государственная служба как профессиональная деятельность.
34. Управление человеческими ресурсами – специфика интерпретации на государственной службе.
35. Функциональные направления системы управления человеческими ресурсами, функции кадровой службы государственного органа.
36. Квалификационные требования к персоналу на гражданской службе.
37. Государственная кадровая политика: специфика структуры и выделения подсистем.
38. Объект и предмет государственной кадровой политики, методы исследования ГКП, субъекты ГКП.
39. Обеспечение кадровыми ресурсами как подсистема управления персоналом.
40. Роль кадровой службы в управлении персоналом государственной службы.

41. Категории должностей государственной службы.
42. Специфика кадрового планирования на государственной службе.
43. Специфика составления профиля должности и модели компетенций на государственной службе.

#### **Рекомендации по подготовке к круглому столу:**

Подготовка к круглому столу представляет собой проектирование студентом обсуждения в группе в форме дискуссии. В этих целях студенту необходимо:

- самостоятельно выбрать тему (проблему) круглого стола;
- разработать вопросы, продумать проблемные ситуации (с использованием периодической, научной литературы, а также интернет-сайтов);
- разработать план-конспект обсуждения с указанием времени обсуждения, вопросов, вариантов ответов.

#### **Методические рекомендации по защите кейсов**

Кейсы – это проблемные ситуации, специально разработанные на основе фактического материала для оценки умений и навыков обучающихся.

Цель метода применения кейсов - научить обучающихся, анализировать проблемную ситуацию, возникшую при конкретном положении дел, и выработать наиболее рациональное решение; научить работать с информационными источниками, перерабатывать и анализировать их.

На знакомство и решение кейса обучающемуся отводится 30 мин. Обучающийся знакомится с материалом кейса. Осмысливает ситуацию. Если необходимо, собирает необходимую информацию по ситуации. Рассматривает альтернативы решения проблемы и находит ее верное или оптимальное решение. Обучающийся презентует (защищает) свое решение. Преподаватель оценивает качество выполнения задания по критериям: диагностики проблемы, качества предложений и рекомендаций по решению кейса, качества изложения материала.

### **6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

#### **6.1. Основная литература**

1. Вукович Г.Г., Никитина А.В. Кадровая политика как инструмент управления персоналом // Общество: политика, экономика, право. - 2018. -№1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovaya-politika-kak-instrument-upravleniya-personalom-1>
2. Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход : учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников ; под редакцией Н. А. Горелова. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 270 с.— Режим доступа: <https://urait.ru/book/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-sovremennyy-podhod-470091> — ЭБС «Юрайт»
3. Кадровая политика и кадровый аудит организации : учебник для вузов / Л. В. Фотина [и др.] ; под общей редакцией Л. В. Фотиной. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 478 с. — Режим доступа: <https://urait.ru/book/kadrovaya-politika-i-kadrovyy-audit-organizacii-479808> — ЭБС «Юрайт»
4. Кадровая политика организации: теория и практика : монография / Е. Н. Валишин, И. А. Иванова, Е. В. Камнева [и др.]; под ред. М. В. Полевой, С. А. Полевого, Е. В. Камневой ; Финансовый ун-т при Правительстве РФ. - Москва : КНОРУС, 2020. - 162 с.

5. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова, А. В. Петропавловская. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 575 с.— Режим доступа: <https://urait.ru/book/kadrovaya-politika-i-kadrovoe-planirovanie-477357> — ЭБС «Юрайт»

6. Пугачев, В. П. Планирование персонала организации: учебное пособие [Электронный ресурс] / В. П. Пугачев. — Электрон. текстовые данные.— Саратов : Вузовское образование, 2018. — 233 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxu.ranepa.ru:3561/74954.html>.— ЭБС «IPRbooks»

### 6.2. Дополнительная литература

1. Бирман Л. А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие.- М.: Издательский дом «Дело», 2018.- 346с.
2. Белбин Р. М. Типы ролей в командах менеджеров. – М.: Дело, 2016. – 232 с.
3. Знаменский, Д. Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации. Учебник / Д.Ю. Знаменский, Н.А. Омельченко. - М.: Юрайт, 2019. - 366 с.
4. Кургаева, Ж. Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации : учебно-методическое пособие [Электронный ресурс] / Ж. Ю. Кургаева. — Электрон. текстовые данные.— Казань : Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2017. — 96 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxu.ranepa.ru:3561/79298.html>.— ЭБС «IPRbooks»
5. Нечипоренко В.С., Шкелева Т.О. Кадровая политика в государственной гражданской службе: монография. – Саратов: Изд-во «Научная книга», 2013. – 345 с.
6. Сирченко А.Е. Кадровая политика как инструмент управления персоналом // Молодой ученый. – 2015. – № 12. – С. 496–499. – <http://www.moluch.ru/archive/92/20172/>
7. Черепанов, В. В. Основы государственной службы и кадровой политики : учебник для студентов [Электронный ресурс] / В. В. Черепанов. — Электрон. текстовые данные.— 2-е изд. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 679 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxu.ranepa.ru:3561/71033.html>.— ЭБС «IPRbooks»
8. Spehpen M. Griffin. American Constitutionalism. Princeton University Press, 2013. – 228 p. – <http://ej.kubagro.ru/2014/01/pdf/65.pdf>
9. Donald S. Lutz. The Origins of American Constitutionalism. – Louisiana State University Press, 2013. – 178 p. – <https://yadi.sk/d/5fS5k1OekDvAe>

### 6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. Вяткин В.Н. Управление рисками фирмы: программы интегративного риск-менеджмента. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 400 с.
2. Маслова В.М. Управление персоналом: учебное пособие – М.: Юрайт, 2015. – 492 с. [<http://lib.ranepa.ru/books-new/upravlenie-personalom---uchebnoe-posobie-dlja-akademicheskogo-bakalavriata.html>]
3. Новокрещёнов А.В. Государственная кадровая политика: учебник. – М.: СИУ РАНХиГС. – 2014. – С. 226. – [http://www.sapanet.ru/UMM\\_1/100487/gos\\_ksdr\\_pol\\_14a.pdf](http://www.sapanet.ru/UMM_1/100487/gos_ksdr_pol_14a.pdf)
4. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах. учебник: М.: Академический проект. 2012. – 944 с.
5. Шедий М.В. Государственная кадровая политика: учебное пособие для студентов вузов. – Орел: ОРАГС, 2011. – 112 с.

### 6.4. Нормативные правовые документы

1. Конституция Российской Федерации, принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г.

2. О системе государственной службы Российской Федерации: Федеральный закон Российской Федерации от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ.
3. О государственной гражданской службе Российской Федерации: Федеральный закон Российской Федерации от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ.
4. О системе и структуре федеральных органов исполнительной власти: Указ Президента Российской Федерации от 9 марта 2004 г. № 314.
5. Об Администрации Президента Российской Федерации: Указ Президента Российской Федерации от 25 марта 2004 г. № 400.
6. Вопросы структуры федеральных органов исполнительной власти: Указ Президента Российской Федерации от 20 мая 2004 г. № 649..

### 6.5. Интернет-ресурсы

1. [www.nnir.ru](http://www.nnir.ru) / – Российская национальная библиотека
2. [www.nns.ru](http://www.nns.ru) / – Национальная электронная библиотека
3. [www.rsi.ru](http://www.rsi.ru) / – Российская государственная библиотека
4. [www.biznes-karta.ru](http://www.biznes-karta.ru) / – Агентство деловой информации «Бизнес-карта»
5. [www.rbs.ru](http://www.rbs.ru) / – Информационное агентство «РосБизнесКонсалтинг»
6. [www.aport.ru](http://www.aport.ru) / – Поисковая система
7. [www.rambler.ru](http://www.rambler.ru) / – Поисковая система
8. [www.yandex.ru](http://www.yandex.ru) / – Поисковая система
9. [www.busineslearning.ru](http://www.busineslearning.ru) / – Система дистанционного бизнес образования
10. [www.test.specialist.ru](http://www.test.specialist.ru) / – Центр компьютерного обучения МГТУ им. Н. Э. Баумана
11. <http://www.consultant.ru> / – Консультант плюс
12. <http://www.garant.ru> / – Гарант
13. <http://www.valuefoundation.org> / – Фонд Л. Майлза
15. <http://ivm.org.uk> / – Институт ФСА Великобритании
16. <http://www.scav-csva.org> / – Канадское общество ФСА
17. [www.uptp.ru](http://www.uptp.ru) / – сайт журнала «Проблемы теории и практики управления»
18. <http://www.hrm.ru> / – Портал о кадровом менеджменте
19. <http://www.kadrovik.ru> / – сайт журнала «kadrovik.ru»
20. <http://www.top-personal.ru> / – сайт журнала «Управление персоналом»

### 6.6. Иные источники

1. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебно-практическое пособие / под ред А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2014. – 64 с.
2. Лаврентьева А.В. Кадровая политика организации: учебное пособие. – М.: ЮРАЙТ, 2015. –288 с. <http://www.scienceforum.ru/2015/1183/11222>
3. Риск-менеджмент: учебное пособие / под ред. К.В. Балдина. – М.: Эксмо, 2006. – 368с.

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

Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: учебные аудитории для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы.

Программное обеспечение: Microsoft Windows 10 LTSC 1607, Microsoft Office Professional 2016.

Информационные справочные системы: Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>; Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL:

<http://elibrary.ru/defaultx.asp>; Национальная электронная библиотека. URL: [www.nns.ru](http://www.nns.ru); Российская государственная библиотека. URL: [www.rsl.ru](http://www.rsl.ru); Российская национальная библиотека. URL: [www.nnir.ru](http://www.nnir.ru); Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>; Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>; Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>.

Перечень РИД РАНХиГС 2018 года:

2017 год

Базы данных: «Российская судебная практика по роялти и платежам за предоставление внутригрупповых услуг».

Базы данных: «Система показателей дошкольного и общего образования»,

Базы данных: «Комплекс визуального анализа результатов сравнительной оценки системы показателей дошкольного и общего образования»;

Базы данных: «Система показателей для оценки вклада образования в социально-экономическое развитие субъектов Российской Федерации».

Базы данных: «Киргизские мигранты в Москве: результаты этнографических интервью».

Базы данных: «Киргизские мигранты в Москве: результаты анкетного опроса»;

Базы данных: «Барьеры взаимодействия иноэтничных мигрантов и принимающего сообщества на локальном уровне: интервью с жителями района».

2018 год

Базы данных:

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.

Оценка эффективности миграционного законодательства: результаты опроса мигрантов из Узбекистана и Таджикистана/ Разработчики: Варшавер Е.А., Рочева А.Л., Иванова Н.С.-РАНХиГС, 2018.

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

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

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

Адаптационные стратегии населения – 2017/ Разработчики: Аврамова Е.М., Логинов Д.М., Галиева Н.И., Каравай А.В.-РАНХиГС, 2018.

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

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.