

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Костровец Лариса Борисовна
Должность: директор
Дата подписания: 17.05.2026 16:34:59
Уникальный программный ключ:
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.05 Кадровая политика и кадровый аудит

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.04 Государственное и муниципальное управление

(код, наименование направления подготовки)

Управление проектами и программами

(наименование образовательной программы)

Магистр

(квалификация)

Заочная форма обучения

(форма обучения)

Год набора – 2026

Донецк

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

Казанцева Лариса Сергеевна, канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда

Заведующий кафедрой:

Стадник Алла Мироновна, канд. наук по гос. управлению, заведующий кафедрой управления персоналом и экономики труда

Рабочая программа дисциплины *Б1.В.05 Кадровая политика и кадровый аудит* одобрена на заседании кафедры управления персоналом и экономики труда Донецкого филиала РАНХиГС

протокол № 7 от «04» марта 2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания
5. Формы аттестации и типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

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

Дисциплина *Б1.В.05 Кадровая политика и кадровый аудит* обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных и общепрофессиональных компетенций:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС	Код компетенции	Наименование компетенции	Код индикатора достижения компетенций	Наименование индикатора достижения компетенций	Образовательный результат
<p>08.036 «Специалист по работе с инвестиционным и проектами», утв. приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 23 сентября 2024 года №497н. 08.041 «Специалист в сфере управления проектами государственно-</p>	<p align="center">К-3</p>	<p>УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, выработывая командную стратегию для достижения поставленной цели</p>	<p align="center">УК-3.2</p>	<p align="center">УК-3.1. Организует и руководит работой органов публичного управления для достижения поставленных целей</p>	<p>УК-3.2. 3-2. Знает принципы, порядок разработки и реализации кадровой политики органов публичного управления, обеспечивающей достижение основных целей их функционирования.</p> <p>УК-3.1 У-2. Умеет организовывать работу органов публичного управления, распределять задачи и координировать деятельность подразделений, в том числе в процессе формирования и реализации кадровой политики</p>
			<p align="center">УК-3.2.</p>	<p>Вырабатывает стратегию</p>	<p>УК-3.2 3-1. Знает теории и методы управления</p>

<p>частного партнерства», утв. приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 20 июля 2020 года №431н.</p>				<p>достижения общественно значимого результата, обеспечивая вовлечённость участников команды, разрешение конфликтов</p>	<p>конфликтами в коллективах органов власти, государственных и муниципальных организациях, основы профессиональной этики государственных гражданских и муниципальных служащих УК-3.2 3-2. Знает методы мотивации и вовлечения сотрудников в достижение общих целей, методику аудита вовлеченности сотрудников в достижение общих целей УК-3.2 У-1. Умеет разрабатывать стратегию достижения общественно значимых результатов, применять техники разрешения конфликтов и обеспечивать командную ориентацию на результат, определять приоритеты кадровой политики в контексте стратегии</p>
---	--	--	--	---	---

					достижения общественно значимого результата
--	--	--	--	--	--

2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины:

3,00 з.е., 108 ак.час

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 37 ак.час на контактную работу с преподавателем, из них 4 ак.час на лекции и 8 ак.час на практические занятия. 92 ак.час на самостоятельную работу обучающихся.

Б1.В.05 Кадровая политика и кадровый аудит реализуется в 3-м семестре на 2-м курсе после изучения дисциплин:

Управление командой проекта;

Этика государственной и муниципальной службы.

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

3.1. Структура дисциплины (модуля)

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации		
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий							Самостоятельная работа						
			Период теоретического обучения				Период промежуточной аттестации (сессия)				СРКР	СРэк	СР			
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	КАТТЭК					К	
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ										
Раздел 1. Сущность и содержание кадровой политики организации в сфере публичного управления																
Тема 1.1	Сущность и основные понятия кадровой политики организации	14		0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	13	опрос, доклад, тестирование, КТ1
Тема 1.2	Типы кадровой политики организации, особенности и условия ее формирования	15	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	13	опрос, тестирование, ситуационное задание, КТ1
Раздел 2. Теоретические основы формирования и реализации кадровой политики организации																
Тема 2.1	Разработка, оформление и реализация кадровой	15	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	13	Опрос, доклад, тестирование, ситуационное задание

	политики организации														КТ2
Тема 2.2	Профессиональная этика в системе государственных организаций и государственной службы	14	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	13	Опрос, тестирование, КТ2
Раздел 3. Теория и практика подготовки и осуществления кадрового аудита															
Тема 3.1	Теоретические основы кадрового аудита организации	15	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	13	Опрос, Доклад, КТ3
Тема 3.2	Аудит кадрового потенциала организации	15	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	13	Опрос, тестирование, расчетное задание, КТ3
Тема 3.3	Тема 3.3. Аудит кадровых процессов	16	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	14	Опрос, доклад тестирование, расчетное, ситуационное задание, КТ3
Промежуточная аттестация		4	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	Зачет с оценкой
Итого		108	4	0	0	8	0	0	0	4	0	0	0	92	

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям

3.2. Содержание дисциплины

Раздел 1. Сущность и содержание кадровой политики организации в сфере публичного управления

Тема 1.1. Сущность и основные понятия кадровой политики организации УК-3.1.

Сущность кадровой политики организации как системы принципов, правил и методов управления персоналом, направленной на формирование кадрового потенциала для достижения стратегических целей. Описаны основные определения, цели, аспекты и принципы кадровой политики, а также факторы, влияющие на её содержание. Структура кадровой политики по направлениям (подбор, оценка, развитие, оплата, коммуникации и др.) с примерами ключевых вопросов для разработки. Взаимосвязь кадровой политики и кадровых стратегий, под которыми понимаются конкретные планы и ресурсы для реализации политики на определённых этапах развития организации.

Тема 1.2. Типы кадровой политики организации, особенности и условия ее формирования УК-3.2.

Основные типы кадровой политики в зависимости от степени влияния руководства на кадровую ситуацию, а также в зависимости от ориентации на внешние или внутренние источники персонала. Особенности каждого типа, условия их формирования. Сравнительная характеристика открытой и закрытой политики по ключевым процессам (набор, адаптация, обучение, продвижение, мотивация, внедрение инноваций). Сущность кадровой политики, её цель, отражение в документах организации, основные направления, свойства и требования (гибкость, экономическая обоснованность, индивидуальный подход). Факторы внешней и внутренней среды (стратегия, жизненный цикл, размер организации, стиль управления, культура, технологии, состояние рынка труда и др.), влияющие на формирование приоритетов кадровой политики.

Раздел 2. Теоретические основы формирования и реализации кадровой политики организации

Тема 2.1. Разработка, оформление и реализация кадровой политики организации УК-3.1 + УК-3.2

Этапы разработки кадровой политики организации. Преимущества и недостатки документально оформленной кадровой политики. Мониторинг и разработка ситуационных (антикризисных) планов, как основа для успешной реализации кадровой политики. Роль и основные задачи субъектов

управления, в разработке и кадровой политикой и ее реализации.

Тема 2.2 Профессиональная этика в системе государственных организаций и государственной службы УК-3.2

Сущность профессиональной этики государственных и муниципальных служащих как науки о профессиональной морали, включающей кодекс поведения, этические принципы и нормы. Ключевые принципы служебного поведения: законность, гуманизм, беспристрастность и независимость, ответственность, справедливость, лояльность, политическая нейтральность. Требования к антикоррупционному поведению (недопущение личной заинтересованности, представление сведений о доходах, уведомление о склонении к коррупции, запрет на получение вознаграждений). Содержание и порядок разработки Кодекса этики служебного поведения государственных служащих. Его цели, основные принципы, правила обращения со служебной информацией, этика служебного общения, требования к внешнему виду и ответственность за нарушение кодекса.

Раздел 3. Теория и практика подготовки и осуществления кадрового аудита организации

Тема 3.1. Теоретические основы кадрового аудита организации. УК-3.2.

Теоретические основы кадрового аудита: его понятие как анализа и оценки соответствия кадрового состава и структуры целям и стратегии развития, а также как инструмента мониторинга реализации кадровой политики. Цели, задачи, основные направления, объекты и инициаторы аудита. Принципы и нормативно-правовая база кадрового аудита. Методы и подходы к разработке методик проведения кадрового аудита. Классификация видов кадрового аудита по периодичности, объёму, методике, уровню и способу проведения. Технология организации и проведения аудита, структура аудиторского заключения, варианты выбора исполнителей и требования к компетенциям кадрового аудитора.

Тема 3.2. Аудит кадрового потенциала организации УК-3.2.

Аудит кадрового потенциала организации как комплексная оценка обеспеченности организации человеческими ресурсами, их структуры и эффективности использования. Основные направления кадрового аудита: анализ численности и кадрового состава (включающий оценку укомплектованности, движение кадров с расчётом коэффициентов оборота, текучести, постоянства, замещения и внутренней мобильности, а также анализ социально-демографической и профессионально-квалификационной структуры, рациональности расстановки и потребности в обучении) и анализ трудовых показателей (количественных — производительность труда, использование рабочего времени, трудоёмкость, выработка; и качественных

— творческая активность, инновационный потенциал, удовлетворённость трудом, социально-психологический климат). Методики анализа использования рабочего времени и производительности труда. Факторы, способствующие повышению эффективности труда персонала.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине *Б1.В.05 Кадровая политика и кадровый аудит* входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа – это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В). 	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4). 	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г). 	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр

		<p>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</p> <p>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БАВ или 135).</p>	
<p>Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора</p>	<p>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать один верный ответ.</p> <p>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</p> <p>5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).</p>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа</p>
<p>Задание открытого типа с развернутым ответом</p>	<p>Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.</p> <p>2. Продумать логику и полноту ответа.</p> <p>3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.</p> <p>4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ</p>	<p>Ответ считается верным:</p> <p>1. Отсутствие фактических ошибок.</p> <p>2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа).</p> <p>3. Обоснованность ответа (наличие аргументов).</p> <p>4. Логическая последовательность излагаемого материала.</p>

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
90-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
80-89	Хорошо		B	P/ Passed
75-79			C	P/ Passed
70-74	Удовлетворительно		B	P/ Passed
60-69			E	P/ Passed
0-59	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
100 баллов	100 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины *Б1.В.05 Кадровая политика и кадровый аудит* используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

опрос, доклад, тестирование, контрольные задания (ситуационные, расчетные).

Раздел 1. Сущность и содержание кадровой политики организации в сфере публичного управления

Тема 1.1. Сущность и основные понятия кадровой политики организации. УК-3.1

Вопросы для опроса:

1. Дайте определение кадровой политики организации. Чем объясняется многообразие её определений?

2. Назовите главную цель кадровой политики. Какие основные аспекты (направления) она включает?

3. Перечислите принципы кадровой политики, упомянутые в лекции.

4. Какие факторы влияют на формирование содержания кадровой политики?

5. Каковы основные требования, предъявляемые к современной кадровой политике?

6. Назовите основные аспекты кадровой политики организации.

7. Какие вопросы целесообразно сформулировать при разработке политики обеспечения организации кадрами?

8. Назовите объект и субъекты кадровой политики организации?

9. Чем отличие кадровой политики от кадровой стратегии? Как они соотносятся между собой?

10. В чем заключается специфика формирования и реализации кадровой политики в организациях, относящихся к сфере публичного управления.

Темы для доклада:

1. Многообразие подходов к определению кадровой политики: сравнительный анализ понятий и причины отсутствия единого определения.

2. Принципы кадровой политики: содержание и практическое значение основных правил работы с персоналом.

3. Структура кадровой политики: характеристика отдельных направлений .

4. Требования к современной кадровой политике

5. Кадровая политика и кадровые стратегии: взаимосвязь понятий, отличие стратегии от политики, примеры конкретных кадровых стратегий

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что является главной целью кадровой политики организации?

А) Максимизация прибыли в краткосрочном периоде

Б) Формирование кадрового потенциала, позволяющего обеспечить реализацию целей организации

В) Снижение затрат на персонал до минимального уровня

Г) Полное соответствие кадровых решений требованиям законодательства

В узком смысле кадровая политика – это:

А) Система принципов, норм и правил, согласованных с целями организации

Б) Генеральное направление кадровой работы по созданию сплочённого коллектива

В) Набор конкретных правил, положений и ограничений во взаимоотношениях человека и организации

Г) Ценностные ориентиры, методы и процедуры управления людьми

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие из перечисленных принципов характерны для кадровой политики в органах публичного управления (на основе общих подходов и требований к государственной гражданской службе)? (Выберите все верные варианты)

А) Принцип законности (верховенство Конституции и законов)

Б) Принцип приоритета внешнего найма над внутренним продвижением

В) Принцип политической нейтральности

Г) Принцип приоритета прав и свобод человека и гражданина

Какие документы в органах публичного управления обычно закрепляют основные положения кадровой политики, требования к служебному поведению и антикоррупционные стандарты? (Выберите все верные варианты)

А) Кодекс этики и служебного поведения государственных служащих

Б) Штатное расписание коммерческой организации

В) Закон о государственной гражданской службе

Г) Положение об оплате труда, утверждённое только профсоюзом без участия нанимателя

Какие особенности отличают кадровую политику в органах публичного управления от кадровой политики в коммерческих организациях? (Выберите все верные варианты)

А) Жёсткая регламентация процедур отбора, оценки и продвижения законодательством

Б) Обязательность антикоррупционных ограничений (запреты, уведомления о доходах)

В) Приоритет максимизации прибыли как главной цели управления персоналом

Г) Необходимость соблюдения принципа равного доступа граждан к государственной службе

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности.

Расположите в правильной последовательности этапы разработки и оформления кадровой политики в органе публичного управления (на основе обобщённой процедуры).

А) Проведение стратегического анализа кадрового состава (мониторинг персонала).

Б) Определение целей, задач, принципов и приоритетов кадровой политики (нормирование).

3) Реализация кадровой политики через систему мероприятий, планов и кадровых технологий.

4) Оформление основ кадровой политики в документах (кодекс этики, положения, стратегии) – программирование.

Тема 1.2. Типы кадровой политики организации, особенности и условия ее формирования. УК 3.2

Вопросы для опроса:

1. Виды кадровой политики.
2. Элементы кадровой политики.
3. Эффективность кадровой политики.
4. Виды кадровых стратегий.
5. Этапы разработки стратегии управления персоналом.
6. Содержание, цели и задачи планирования персонала.
7. Принципы и этапы кадрового планирования.

Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какая группа кадровых рисков связана с ошибками персонала, допущенными вследствие недостаточной квалификации, перегрузки, усталости, болезни, а также халатности и злого умысла

А) риски ошибочного выбора направлений кадровой политики

Б) риски, связанные с некачественным уровнем кадрового обеспечения

В) риски, связанные с неэффективной системой мотивации и стимулирования персонала

Г) риски, связанные с недостаточной защитой информации, как в процессе работы, так и при увольнении работника

Отсутствие перспектив карьерного роста, несправедливая оценка труда, обезличивание результатов труда относится к группе кадровых рисков, связанных с

А) ошибочным выбором направлений кадровой политики

Б) некачественным уровнем кадрового обеспечения

В) неэффективной системой мотивации и стимулирования персонала

Г) недостаточной защитой информации, как в процессе работы, так и при увольнении работника

Какой тип кадровой политики предполагает ориентацию организации на формирование определенной корпоративной культуры и замещение персонала за счет занятых сотрудников

А) активная

Б) пассивная

В) открытая

Г) закрытая

Тест 2.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Прочитайте утверждения о кадровой политике и стратегии управления человеческими ресурсами. Выберите несколько верных утверждений и кратко обоснуйте свой выбор.

А) Кадровая политика определяет общие принципы работы с персоналом, а HR-стратегия – долгосрочные направления и способы их реализации.

Б) Открытая кадровая политика предполагает приоритет внутреннего продвижения и закрытость от внешнего рынка труда.

В) Стратегия УЧР должна вытекать из общей бизнес-стратегии организации и быть с ней согласованной.

Г) Кадровая политика и HR-стратегия – это одно и то же понятие, не имеющее различий.

Д) Закрытая кадровая политика характеризуется активным привлечением персонала со стороны и высокой текучестью.

Ознакомьтесь с утверждениями о кадровой политике и стратегии управления человеческими ресурсами. Выберите несколько верных утверждений и кратко обоснуйте свой выбор.

А) Пассивная кадровая политика означает, что руководство организации не имеет чёткой программы действий в отношении персонала и реагирует только на возникшие проблемы.

Б) HR-стратегия может быть наступательной (активное инвестирование в персонал) или оборонительной (минимизация затрат на человеческие ресурсы).

В) Активная кадровая политика предполагает не только прогнозирование, но и целенаправленное воздействие на кадровую ситуацию.

Г) Стратегия УЧР не зависит от стадии жизненного цикла организации (зарождение, рост, зрелость, спад).

Д) Превентивная кадровая политика характеризуется тем, что организация имеет обоснованные прогнозы развития кадровой ситуации, но не имеет средств для влияния на неё.

Е) Открытая кадровая политика более эффективна в условиях высокой нестабильности и агрессивной конкуренции, чем закрытая.

Ситуационные задания

Задание 1.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Компания «Астра-Дон» последние два года испытывает трудности с удержанием молодых специалистов. Текучесть среди маркетологов в возрасте до 30 лет достигает 35% в год (средняя по рынку – 18%). HR-директор считает, что причина – отсутствие четкой кадровой политики: приём ведётся хаотично, обучение не планируется, социальный пакет одинаков для всех, повышения в основном внешние. Генеральный директор предложил либо полностью открыть доступ на рынок труда (активно нанимать «готовых» специалистов), либо жёстко закрыться и растить кадры внутри. Руководитель HR-отдела настаивает на разработке сбалансированной кадровой политики.

Вопросы к ситуации:

1. Какие два типа кадровой политики по степени открытости описывает генеральный директор? Дайте их краткую характеристику применительно к компании.

2. Какой тип кадровой политики (открытая, закрытая или сбалансированная) вы рекомендовали бы для «Медиахолдинг»? Назовите не менее двух аргументов, исходя из ситуации.

3. Перечислите три кадровых мероприятия, которые должны быть включены в кадровую политику компании для снижения текучести молодых специалистов (укажите, к какому типу политики они относятся: открытой, закрытой или смешанной).

Задание 2.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Государственное учреждение «Центр социального обслуживания» столкнулось с кадровым кризисом: средний возраст сотрудников — 52 года, молодёжь не идёт из-за низких зарплат и отсутствия перспектив. Руководитель предлагает жёстко повысить требования к квалификации и ввести наказания за ошибки (административная политика). Профсоюз настаивает на увеличении соцпакета и обучении за счёт учреждения (социально ориентированная политика). Начальник отдела кадров считает, что нужна комплексная кадровая политика, увязанная со стратегией развития учреждения.

Вопросы к ситуации:

1. Какие два типа кадровой политики по ориентации на персонал демонстрируют руководитель и профсоюз? Дайте их краткую характеристику.
2. Какие нормативно-правовые акты РФ регулируют кадровую политику в государственных учреждениях? Назовите не менее трёх.
3. Предложите три конкретных мероприятия в рамках кадровой политики учреждения, направленных на привлечение и удержание молодых специалистов. Для каждого укажите, к какому типу политики (административной, социальной или инновационной) оно относится.

Раздел 2. Теоретические основы формирования и реализации кадровой политики организации

Тема 2.1. Разработка, оформление и реализация кадровой политики организации УК-3.1+УК-3.2

Вопросы для опроса.

1. Перечислите основные этапы разработки и реализации кадровой политики организации.
2. В чём заключается суть первого этапа «Нормирование»? Какие цели и задачи решаются на этом этапе?
3. Что включает в себя организационно-информационное обеспечение кадровой политики?
4. Какие направления анализа эффективности использования кадров проводятся на этапе «мониторинг персонала»?
5. Что такое «программирование» в контексте разработки кадровой политики?
6. В каких документах может быть сформулирована и закреплена кадровая политика организации?
7. Назовите преимущества и недостатки документально оформленной кадровой политики.
8. Через какие системы мероприятий, планов и кадровых технологий реализуется кадровая политика на практике?
9. Кто осуществляет общее руководство кадровой политикой в организации? Кто является её основными разработчиками и реализаторами?
10. Для чего необходимо разрабатывать ситуационные (антикризисные) кадровые планы?

Темы для доклада:

1. Теоретические подходы к разработке кадровой политики: модели, принципы и этапы создания эффективной системы управления персоналом.
2. Роль высшего руководства и кадровой службы в формировании кадровой политики: распределение полномочий, ответственности и зон взаимодействия.
3. Документирование кадровой политики: виды локальных нормативных актов (положения, кодексы, стратегии, коллективные договоры) и требования к их оформлению.
4. Мониторинг и оценка эффективности кадровой политики: ключевые показатели (KPI), методы сбора и анализа информации, обратная связь.
5. Технологии реализации кадровой политики: конкретные мероприятия и процедуры (подбор, адаптация, обучение, оценка, мотивация, высвобождение персонала).
6. Антикризисные аспекты реализации кадровой политики: разработка ситуационных планов, управление изменениями, минимизация рисков и сопротивления персонала.

Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой из перечисленных этапов обычно завершает процесс разработки кадровой политики перед её практической реализацией?

- А) анализ внешней и внутренней среды организации
- Б) определение целей и принципов работы с персоналом
- В) документальное оформление кадровой политики (положения, кодексы, стратегии)
- Г) оценка эффективности действующей кадровой политики

Что из перечисленного является наиболее важным условием успешной реализации кадровой политики организации?

- А) наличие исключительно внешних источников привлечения персонала
- Б) жёсткая централизация всех кадровых решений у руководителя организации
- В) взаимодействие линейных руководителей, кадровой службы и высшего руководства
- Г) полное отсутствие документальной регламентации кадровых процедур

Какой документ в организации обычно закрепляет основные направления кадровой политики, права и обязанности сторон в области работы с персоналом?

- А) штатное расписание
- Б) коллективный договор или Положение о кадровой политике
- В) график отпусков
- Г) техническая документация на оборудование

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие из перечисленных факторов необходимо учитывать при разработке кадровой политики организации? Выберите несколько верных утверждений и кратко обоснуйте свой выбор.

- А) финансовые возможности организации
- Б) личные предпочтения одного из рядовых сотрудников
- В) стратегию развития организации
- Г) ситуацию на рынке труда

Какие действия относятся к этапу реализации кадровой политики организации? Выберите несколько верных утверждений и кратко обоснуйте свой выбор.

- А) разработка штатного расписания без учёта целей организации
- Б) проведение мероприятий по адаптации и обучению персонала
- В) внедрение системы оценки и мотивации сотрудников
- Г) составление графика отпусков без согласования с руководителями

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности.

Расположите основные этапы разработки и реализации кадровой политики в хронологическом порядке. Запишите буквы вариантов ответа в нужной последовательности.

- А) документальное закрепление кадровой политики (разработка положений, кодексов, стратегий)
- Б) анализ внутренней и внешней среды, оценка кадрового потенциала и потребности в персонале

В) практическое внедрение кадровых технологий (подбор, адаптация, обучение, оценка, мотивация).

Г) определение целей, задач, принципов и приоритетов кадровой политики, согласование со стратегией организации.

Д) мониторинг реализации кадровой политики, сбор обратной связи и корректировка при необходимости.

Расположите перечисленные ниже действия по разработке и реализации кадровой политики в логическом порядке (от первого к последнему). Запишите буквы вариантов ответа в нужной последовательности.

А) утверждение кадровой политики руководителем организации и доведение до сведения всех сотрудников

Б) формирование рабочей группы (или назначение ответственных) для разработки кадровой политики

Г) проведение анализа текущего состояния персонала (численность, квалификация, текучесть, мотивация)

Д) разработка проекта документов, регламентирующих кадровую политику (положения, программы, планы мероприятий)

Е) определение стратегических целей и ключевых принципов работы с персоналом, исходя из миссии организации

Ж) организация системы мониторинга и контроля за реализацией кадровой политики.

Расположите этапы процесса набора и отбора персонала в правильной логической последовательности (от начала до момента принятия на работу). В ответе запишите последовательность букв:

А) Проведение оценочных процедур (интервью, тестирование, кейсы, ассесмент-центр).

Б) Принятие решения о найме и оформление трудового договора (оффер).

В) Скрининг резюме и предварительное телефонное интервью (прескрининг).

Г) Определение потребности в персонале и формирование заявки на вакансию.

Д) Поиск и привлечение кандидатов через внутренние и внешние источники (размещение вакансий, реферальный найм, соцсети, сайты-агрегаторы).

Ситуационные задания

Задание 1.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Средняя производственная компания «ТехноПром» (численность персонала – 250 человек) на протяжении последних двух лет сталкивается с проблемами:

- Высокая текучесть кадров (особенно среди рабочих специальностей и молодых специалистов – 35% в год).
- Низкая вовлеченность персонала, отсутствие инициативы, формальное выполнение обязанностей.
- Руководители подразделений жалуются на нехватку квалифицированных кадров, но при этом компания не проводит системного обучения.
- Кадровая документация ограничивается трудовыми договорами и приказами, нет единого документа, описывающего принципы работы с персоналом.

Генеральный директор принял решение разработать и внедрить официальную кадровую политику. Для этого создана рабочая группа из руководителей отделов, начальника отдела кадров и приглашённого консультанта.

Задания для анализа и принятия решения:

1. Определите последовательность первых трёх ключевых шагов, которые должна предпринять рабочая группа для начала разработки кадровой политики. Кратко обоснуйте каждый шаг.

2. Какие разделы должны быть обязательно включены в документ «Кадровая политика организации»? Назовите не менее пяти структурных элементов (например, «Принципы подбора персонала» и т.п.).

3. Предложите не менее трёх конкретных мероприятий по реализации кадровой политики, направленных на снижение текучести кадров.

4. Какой механизм мониторинга эффективности кадровой политики вы предложите внедрить? Укажите не менее двух показателей (KPI) и периодичность оценки.

Задание 2.

Крупная розничная сеть «МегаСтор» (5 000 сотрудников, 50 магазинов в 10 регионах) последние три года активно расширяется, но столкнулась с системными кадровыми проблемами:

- Отсутствует единая кадровая стратегия – каждый магазин самостоятельно нанимает, обучает и мотивирует персонал, что приводит к значительным различиям в уровне обслуживания и текучести (от 20% до 70% в разных регионах).

- Должности руководителей магазинов часто занимают без предварительной подготовки, 40% новых директоров увольняются в течение первого года.

- Сотрудники жалуются на отсутствие понятных карьерных перспектив, что снижает лояльность.

- Кадровое делопроизводство ведётся по-разному, нет стандартных процедур адаптации и обучения.

- Высшее руководство приняло решение разработать и внедрить корпоративную кадровую политику, обязательную для всех региональных подразделений.

Задания для анализа и принятия решения:

1. Какие три главных риска для бизнеса создаёт отсутствие единой кадровой политики в «МегаСторе»? Кратко обоснуйте каждый риск.

2. Разработайте структуру документа «Кадровая политика» – перечислите не менее шести обязательных разделов с кратким пояснением их содержания применительно к розничной сети.

3. Предложите конкретные мероприятия по реализации кадровой политики для решения проблемы высокой текучести среди руководителей магазинов (не менее трёх мер).

4. Каким образом следует организовать внедрение новой кадровой политики в региональных подразделениях, чтобы обеспечить её соблюдение и адаптацию к местным условиям? Опишите последовательность действий (4–5 шагов).

Тема 2.2. Профессиональная этика в системе государственных организаций и государственной службы УК-3.2.

Вопросы для опроса:

1. Дайте определение профессиональной этики государственного и муниципального служащего. Какие ценности и правила она регулирует?

2. Перечислите основные профессионально-этические основы службы.

3. Назовите ключевые принципы профессиональной этики гражданских служащих.

4. В чём заключается принцип законности для государственного служащего? Как следует поступать при получении неправомерного поручения от руководителя?

5. Как проявляется принцип гуманизма в служебном поведении государственного служащего?

6. Что означает принцип беспристрастности и независимости? Какие запреты связаны с его соблюдением?

7. Каковы основные требования к антикоррупционному поведению государственного служащего?

8. Какова цель Кодекса этики и служебного поведения государственных служащих? На каких международных и национальных документах он основывается?

9. Какие правила служебного общения и требования к внешнему виду государственного служащего закреплены в типовом кодексе этики?

10 Какую ответственность несёт государственный служащий за нарушение положений кодекса этики? Учитывается ли соблюдение кодекса при аттестации и формировании кадрового резерва?

Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой принцип профессиональной этики государственного служащего означает верность Конституции, законам, общественному долгу и корректность в отношении граждан?

- А) принцип законности
- Б) принцип лояльности
- В) принцип политической нейтральности
- Г) принцип независимости

Что из перечисленного относится к основным требованиям антикоррупционного поведения государственного служащего?

- А) возможность принимать подарки от граждан в любом размере
- Б) обязанность уведомлять о фактах склонения к коррупции
- В) право заниматься предпринимательской деятельностью в рабочее время
- Г) свобода использования служебной информации в личных целях

В чём состоит суть принципа политической нейтральности государственного служащего?

- А) в праве участвовать в предвыборной агитации в рабочее время
- Б) в обязанности занимать нейтральную позицию по отношению к политическим партиям и движениям при исполнении должностных обязанностей
- В) в запрете на любые публичные высказывания о политике
- Г) в обязательном членстве в правящей партии

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие из перечисленных принципов относятся к основным принципам профессиональной этики государственных служащих? (Выберите все верные варианты)

- А) принцип законности
- Б) принцип максимизации личной выгоды
- В) принцип беспристрастности и независимости
- Г) принцип лояльности

Какие требования к антикоррупционному поведению государственных служащих являются общепризнанными? (Выберите все верные варианты).

- А) представление сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера
- Б) уведомление о фактах обращения каких-либо лиц в целях склонения к совершению коррупционных правонарушений
- В) получение подарков от граждан и организаций в неограниченном размере
- Г) запрет на получение вознаграждений (подарки, ссуды, оплата развлечений) в связи с исполнением должностных обязанностей

Тест 3.

Прочитайте текст и установите соответствие. Установите соответствие между принципом или требованием профессиональной этики государственного служащего (левый столбец) и его содержанием (правый столбец).

Для каждой позиции из первого столбца выберите соответствующую позицию из второго столбца.

	Принцип / требование		Содержание
1	Принцип законности	А	Запрет на получение вознаграждений (подарки, ссуды, оплата отдыха) в связи с исполнением должностных обязанностей
2	Принцип политической нейтральности	Б	Обязанность соблюдать Конституцию и законы, не допускать их нарушения по соображениям целесообразности
3	Требование о представлении сведений о доходах	В	Недопустимость использования служебного положения для предвыборной агитации или в интересах политических партий
4	Запрет на получение вознаграждений	Г	Ежегодное декларирование доходов, имущества и обязательств имущественного характера
5	Принцип беспристрастности	Д	Равное, непредвзятое отношение ко всем физическим и юридическим лицам, недопущение предпочтений

Установите соответствие между этической категорией или требованием к государственному служащему (левый столбец) и его характеристикой (правый столбец). Для каждой позиции из первого столбца выберите соответствующую позицию из второго столбца.

	Этическая категория / требование		Характеристика
1	Профессиональная честь	А	Осознание служащим своих обязанностей перед обществом и государством, выраженное в добросовестном исполнении полномочий
2	Конфликт интересов	Б	Обязанность государственного служащего сообщить представителю нанимателя, прокуратуру или другие органы о любом обращении с целью склонения к коррупции
3	Профессиональный долг	В	Совокупность моральных качеств и авторитета, которыми обладает служащий в глазах коллег и граждан
4	Уведомление о склонении к коррупции	Г	Ситуация, при которой личная заинтересованность служащего влияет или может повлиять на объективное исполнение им должностных обязанностей
5	Принцип гуманизма	Д	Уважение к человеку, признание его прав и свобод, недопущение дискриминации по любым признакам

Ситуационное задание

Задание 1.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Иван Петрович – начальник отдела лицензирования регионального министерства экономического развития. К нему обратился его давний знакомый, владелец компании «СтройИнвест», который хочет получить лицензию на строительную деятельность. Знакомый предлагает Ивану Петровичу ускорить процедуру оформления в обход установленного регламента (обычно срок рассмотрения – 30 дней, а знакомому нужно за 10 дней) и в благодарность обещает подарить дорогой наручные часы стоимостью около 50 000 рублей.

Иван Петрович знает, что компания «СтройИнвест» ранее привлекалась к административной ответственности за незначительные нарушения, но документы для получения лицензии в целом в порядке. Он размышляет: если он

откажется, знакомый может обидеться, а если согласится – получит личную выгоду и поможет другу.

Вопросы к ситуации:

1. Какие этические принципы и нормы государственной службы нарушает предложение знакомого? Назовите не менее трёх.

2. Как Ивану Петровичу следует поступить согласно требованиям профессиональной этики и антикоррупционного законодательства? Опишите его действия по шагам (не менее трёх действий).

3. Каковы возможные последствия для Ивана Петровича, если он согласится на ускорение процедуры и примет подарок?

4. Какое общее правило относительно подарков установлено для государственных служащих (даже если подарок не связан с конкретным решением)?

Задание 2.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Мария Сергеевна – главный специалист отдела социальной защиты населения администрации города. К ней на приём приходит пенсионерка, которая просит оформить положенную ей льготу на оплату жилищно-коммунальных услуг. Документы у пенсионерки в порядке, но в установленный регламентом срок (10 рабочих дней) специалист отдела не успевает проверить все сведения, так как на её отдел в этом месяце возложена дополнительная срочная работа. Пенсионерка просит ускорить оформление, так как у неё тяжёлое материальное положение.

Руководитель отдела на оперативном совещании неофициально предложил сотрудникам в подобных случаях «упрощать проверку» — не запрашивать все необходимые межведомственные справки, а полагаться на копии, предоставленные заявителем, чтобы «не подводить людей и экономить время». Мария Сергеевна понимает, что такой подход формально нарушает установленный порядок, но, с другой стороны, пенсионерке действительно нужна помощь.

Вопросы к ситуации:

1. Какие этические принципы и нормы государственной службы вступают в противоречие в данной ситуации? Назовите не менее двух пар конфликтующих ценностей.

2. Как Марии Сергеевне следует поступить согласно требованиям профессиональной этики и законодательства? Опишите её возможные действия по шагам (не менее трёх).

3. К каким негативным последствиям может привести «упрощение проверки», предложенное руководителем? Укажите не менее трёх возможных рисков.

4. Каким образом можно разрешить противоречие между желанием помочь гражданину и необходимостью соблюдать процедуры, не нарушая этику? Предложите конкретный вариант действий.

Раздел 3. Теория и практика подготовки и осуществления кадрового аудита организации

Тема 3.1. Теоретические основы кадрового аудита организации УК-3.2

Вопросы для опроса:

1. Дайте определение кадрового аудита. В чём его основное отличие от финансового аудита?
2. Назовите главную цель кадрового аудита. Какие задачи решаются в ходе его проведения?
3. Какие основные направления (объекты) включает кадровый аудит?
4. Перечислите ключевые принципы, на которых основывается проведение кадрового аудита.
5. Какие источники информации используются при проведении кадрового аудита?
6. В чём разница между внутренним и внешним кадровым аудитом? Каковы преимущества и недостатки каждого?
7. Какие методы кадрового аудита относятся к организационно-аналитическим, а какие – к социально-психологическим?
8. Что такое аудиторское заключение по результатам кадрового аудита? Какие разделы оно должно содержать?
9. Какие нормативно-правовые документы составляют базу для проведения кадрового аудита?
10. Перечислите основные этапы организации и проведения кадрового аудита (от подготовки до представления результатов).

Темы для доклада:

1. Понятие, цели и задачи кадрового аудита: место кадрового аудита в системе управления организацией.
2. Виды кадрового аудита: классификация по периодичности, объёму, методике, уровню и способу проведения.
3. Принципы и нормативно-правовая база кадрового аудита: источники права, стандарты и этические нормы.
4. Методология кадрового аудита: обзор организационно-аналитических, социально-психологических и экономических методов.
5. Внутренний и внешний кадровый аудит: сравнительный анализ, преимущества и недостатки каждого подхода.
6. Этапы организации и проведения кадрового аудита: от подготовительного этапа до составления аудиторского заключения и рекомендаций.

Тема 3.2. Аудит кадрового потенциала организации. УК-3.2.

Вопросы для опроса:

1. Что понимается под кадровым потенциалом организации? Какие основные элементы он включает?
2. Назовите главную цель аудита кадрового потенциала. Какие задачи решаются в ходе его проведения?
3. Какие два основных направления анализа выделяют в аудите кадрового потенциала? Кратко охарактеризуйте каждое.
4. Какие количественные показатели используются при анализе кадрового состава? Приведите не менее трёх примеров.
5. Что такое коэффициент текучести кадров? Как он рассчитывается и о чём свидетельствует его высокое значение?
6. Какие социально-демографические характеристики персонала анализируются в ходе аудита кадрового потенциала?
5. Как оценивается профессионально-квалификационное соответствие работников занимаемым должностям? Какие справочники или документы для этого используются?
6. Какие показатели относятся к количественным трудовым показателям, а какие – к качественным? Приведите по два примера.
7. Что такое анализ использования рабочего времени? Какие виды потерь рабочего времени выявляются в ходе такого анализа?
8. Как производительность труда связана с кадровым потенциалом? Какие факторы способствуют её повышению?

Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что из перечисленного является целью аудита кадрового потенциала организации?

- А) максимизация прибыли за счёт сокращения численности персонала
- Б) определение степени обеспеченности организации человеческими ресурсами и выявление резервов повышения эффективности их использования
- В) полная автоматизация кадрового делопроизводства
- Г) замена всех сотрудников на внешних консультантов

Какой показатель характеризует отношение количества уволившихся по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины к среднесписочной численности персонала?

- А) коэффициент оборота по приёму
- Б) коэффициент постоянства состава
- В) коэффициент текучести кадров
- Г) коэффициент внутренней мобильности

Какая из перечисленных величин используется для расчёта среднегодовой выработки на одного работающего?

- А) только среднечасовая выработка
- Б) только количество отработанных дней
- Г) произведение удельного веса рабочих в общей численности, количества отработанных дней, средней продолжительности рабочего дня и среднечасовой выработки
- Д) сумма фонда оплаты труда и чистой прибыли

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие из перечисленных показателей относятся к коэффициентам, характеризующим движение кадров в организации? (Выберите все верные варианты).

- А) коэффициент текучести кадров
- Б) коэффициент оборота по приёму персонала
- В) коэффициент рентабельности активов
- Г) коэффициент постоянства состава персонала

Какие из перечисленных факторов способствуют повышению производительности труда? (Выберите все верные варианты).

- А) снижение трудоёмкости продукции
- Б) увеличение целодневных и внутрисменных потерь рабочего времени
- В) внедрение комплексной механизации и автоматизации производственных процессов
- Г) сокращение численности персонала, занятого на вспомогательных и подсобных работах

Тест 3.

Прочитайте текст и установите соответствие. Установите соответствие между показателем движения кадров и формулой его расчёта. Для каждой позиции из левого столбца выберите соответствующую позицию из правого. Одна формула является лишней.

	Показатель		Формула
1	Коэффициент оборота по выбытию	А	$(\text{Количество принятых} - \text{Количество выбывших}) / \text{Среднесписочную численность}$
2	Коэффициент текучести кадров	Б	$\text{Количество уволившихся по собственному желанию и за нарушение дисциплины} / \text{Среднесписочную численность}$
3	Коэффициент замещения	В	$\text{Количество выбывших работников} / \text{Среднесписочную численность}$
4	Коэффициент постоянства состава	Г	$\text{Количество работников, проработавших весь год} / \text{Среднесписочную численность}$
5		Д	$\text{Количество принятых} + \text{Количество выбывших} / \text{Среднесписочную численность}$

Выберите все верные утверждения о факторах, влияющих на производительность труда (не менее двух вариантов). Обоснуйте свой выбор. Для каждого выбранного утверждения приведите краткое обоснование (одно-два предложения).

А) снижение трудоёмкости продукции всегда ведёт к росту производительности труда.

Б) увеличение целодневных простоев оборудования не влияет на производительность труда работников.

Г) повышение квалификации персонала может способствовать росту выработки.

Д) чем выше удельный вес административно-управленческого персонала в общей численности, тем выше среднегодовая выработка на одного работающего.

Расчетные задания

Задание 1

В организации среднесписочная численность за год составила 500 человек. За год уволились 45 человек, из них 30 – по собственному желанию, 5 – за нарушение трудовой дисциплины, остальные – по объективным причинам. Рассчитайте коэффициент текучести кадров (с точностью до сотых).

Задание 2

Среднегодовая выработка на одного работающего в организации составила 1,2 млн руб. В плановом периоде планируется снизить трудоёмкость продукции на 10%. Определите, как изменится производительность труда (в процентах), если все остальные факторы останутся неизменными. Произведите расчёт.

Тема 3.3. Аудит кадровых процессов УК-3.2

Вопросы для опроса:

1. Что понимается под кадровыми процессами в организации? Приведите примеры основных кадровых процессов.
2. Какова цель аудита кадровых процессов? Чем она отличается от цели аудита кадрового потенциала?
3. Какие основные этапы (стадии) включает типичный кадровый процесс подбора и отбора персонала?
4. Назовите не менее трёх критериев оценки эффективности процесса адаптации новых сотрудников.
5. Какие методы используются для аудита процесса обучения и развития персонала?
6. Что такое «бенчмаркинг» кадровых процессов и для чего он применяется при аудите?
7. Какие показатели (KPI) характеризуют эффективность процесса оценки персонала? Приведите два примера.
8. Как аудит процесса мотивации и оплаты труда помогает выявить несправедливость в системе вознаграждения?
9. Какие типичные нарушения могут быть выявлены в ходе аудита кадрового делопроизводства и документооборота?
10. В чём заключается аудит процесса высвобождения персонала (аутплейсмент)? Какие риски он позволяет снизить?

Темы для доклада:

1. Аудит процесса подбора и отбора персонала: критерии эффективности, анализ источников привлечения, оценка стоимости найма (Cost-per-Hire) и качества отбора.
2. Аудит процесса адаптации и наставничества: показатели успешности вхождения новых сотрудников, выявление проблемных зон, оценка эффективности программ адаптации.
3. Аудит процесса обучения и развития персонала: анализ потребностей в обучении, оценка результативности учебных программ (ROI обучения), учёт индивидуальных планов развития.
4. Аудит системы мотивации и оплаты труда: проверка внутренней и внешней справедливости, анализ связи с результатами, оценка эффективности нематериальных стимулов.

5. Аудит процесса оценки персонала (аттестации, KPI, 360 градусов): методы, периодичность, обратная связь, выявление ошибок оценки и субъективизма.

6. Аудит кадрового делопроизводства и документационного обеспечения: проверка соблюдения трудового законодательства, правильность ведения трудовых книжек, наличие локальных нормативных актов.

Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой показатель (KPI) используется для оценки эффективности процесса подбора персонала?

- А) коэффициент текучести кадров в целом по организации
- Б) стоимость найма одного сотрудника (Cost-per-Hire)
- В) средняя заработная плата в отрасли
- Г) коэффициент обновления основных фондов

Что из перечисленного является целью аудита процесса адаптации персонала?

- А) сокращение расходов на оплату труда
- Б) увеличение численности отдела кадров
- В) снижение уровня текучести среди новых сотрудников в первые месяцы работы
- Г) полная автоматизация кадрового учёта

При аудите процесса оценки персонала (аттестации) наиболее важным является проверка:

- А) своевременности выплаты премий
- Б) наличия у всех сотрудников высшего образования
- В) объективности и прозрачности критериев оценки
- Г) количества выданных больничных листов

Что из перечисленного является обязанностью работодателя при сокращении численности или штата работников согласно Трудовому кодексу РФ

- А) Уведомить работника о предстоящем увольнении за две недели
- Б) Предложить работнику все имеющиеся вакансии, соответствующие его квалификации
- В) Выплатить выходное пособие только работникам старше 50 лет
- Г) Получить согласие профсоюза на увольнение каждого работника.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие из перечисленных показателей используются для оценки эффективности процесса обучения и развития персонала? (Выберите все верные варианты).

А) процент сотрудников, прошедших обучение за период

Б) коэффициент текучести кадров среди пенсионеров

В) ROI обучения (отношение полученного эффекта к затратам на обучение)

Г) доля сотрудников, применивших полученные знания на практике (по данным опросов руководителей)

Какие типичные нарушения могут быть выявлены в ходе аудита кадрового делопроизводства и документооборота? (Выберите все верные варианты).

А) отсутствие правил внутреннего трудового распорядка

Б) наличие утверждённого графика отпусков на текущий год

В) неознакомление работника с должностной инструкцией под подпись при приёме на работу

Г) хранение трудовых книжек сотрудников в личных сейфах руководителей подразделений

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности.

Расположите в правильной логической последовательности этапы проведения аудита кадрового процесса обучения и развития персонала. Запишите цифры в нужном порядке (от первого к последнему).

А) оценка эффективности обучения (ROI, изменение KPI, опросы руководителей).

Б) планирование аудита: определение целей, выбор методов, формирование рабочей группы.

В) анализ потребности в обучении на основе стратегических задач организации и результатов оценки персонала.

Г) сбор и анализ документов (планы обучения, бюджеты, программы, отчёты, заявки от руководителей).

Д) выявление несоответствий и слабых мест (нерегулярность обучения, отсутствие оценки, низкая применимость знаний).

Е) разработка рекомендаций по совершенствованию процесса обучения и корректировка планов развития персонала.

Установите соответствие между кадровым процессом и ключевым показателем эффективности (KPI), который чаще всего используется при его аудите. Для каждой позиции из левого столбца выберите соответствующую позицию из правого. Один показатель является лишним.

	Кадровый процесс		KPI
1	Подбор и отбор персонала	А	Процент сотрудников, успешно прошедших испытательный срок
2	Адаптация новых сотрудников	Б	Коэффициент внутренней мобильности
3	Обучение и развитие	В	Стоимость найма одного сотрудника (Cost-per-Hire)
4	Оценка персонала (аттестация)	Г	Процент сотрудников, охваченных ежегодной оценкой
5		Д	Индекс удовлетворённости оплатой труда

Выберите все верные утверждения о признаках эффективного процесса адаптации персонала (не менее двух вариантов). Кратко обоснуйте каждый выбранный вами верный признак.

А) большинство новых сотрудников увольняются в течение первого месяца работы.

Б) у каждого нового сотрудника есть закреплённый наставник и план адаптации на период испытательного срока.

В) руководитель подразделения проводит с новичком вводную беседу в первый рабочий день.

Г) обратная связь от новичков не собирается, так как это отвлекает от работы.

Расчетное задание

При аудите процесса подбора персонала установлено:

Затраты на привлечение кандидатов (реклама, услуги рекрутинговых агентств) – 300 000 руб.

Затраты на проведение собеседований и тестирований (рабочее время HR-специалистов) – 150 000 руб.

За год принято на работу 15 сотрудников.

Рассчитайте стоимость найма одного сотрудника (Cost-per-Hire) в данной организации.

Ситуационное задание

В ходе аудита процесса адаптации выявлено, что в организации 40% новых сотрудников увольняются в течение первых двух месяцев работы. При этом формально за каждым закреплён наставник, но 70% наставников признались, что не имеют времени на обучение новичков. Программа адаптации существует только на бумаге, вводные тренинги не проводятся.

Какие три основные причины высокой текучести вы можете назвать?
Предложите два конкретных мероприятия по улучшению процесса адаптации.

5.3. Каждый раздел дисциплины завершается контрольной точкой (далее – КТ). Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,1	10
КТ 2	100	0,1	10
КТ 3	100	0,1	10
Итого:	x	0,3	30

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ x Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ – 1 (Темы 1.1-1.2)

Ситуационные задания

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Задание 1

Управление жилищно-коммунального хозяйства (УЖКХ) администрации города Н. – структурное подразделение, осуществляющее полномочия в сфере благоустройства, контроля за управлением многоквартирными домами, организации ритуальных услуг. Численность государственных гражданских служащих – 85 человек. За последние три года в УЖКХ сложилась следующая практика:

Кадровая политика в явном виде не сформулирована. Решения по персоналу принимаются под влиянием текущих проблем: при увольнении сотрудника объявляется срочный конкурс на замещение вакансии; обучение проводится только по предписанию вышестоящей организации после выявленных нарушений; аттестация проходит формально, без реальных последствий.

Руководство УЖКХ не анализирует причины текучести кадров (достигает 25% в год, особенно среди молодых специалистов), не прогнозирует потребность в кадрах с учётом предстоящих реформ в ЖКХ. На оперативных совещаниях обсуждаются только жалобы граждан и сроки выполнения поручений.

Внешняя среда меняется: приняты новые нормативные акты в сфере ЖКХ, требующие дополнительной квалификации; на рынке труда ощущается дефицит специалистов с профильным образованием; вышестоящие органы ужесточают контроль за соблюдением антикоррупционного законодательства.

В УЖКХ существует негласное правило: на руководящие должности (начальники отделов, заместители начальника управления) назначаются только сотрудники, проработавшие не менее 5 лет и имеющие личную лояльность к начальнику управления. Система кадрового резерва отсутствует, конкурс на замещение вакансии часто носит формальный характер (побеждает «свой» кандидат).

Финансирование на развитие кадров предусмотрено, но используется неэффективно: средства уходят на разовые мероприятия без системного подхода.

Вопросы к ситуации

1. Определите, к какому типу (по каждому из двух оснований) относится кадровая в УЖКХ. Аргументируйте свой ответ.

2. Какие факторы внешней и внутренней среды (не менее двух внешних и двух внутренних) уже сейчас влияют или должны влиять на формирование кадровой политики УЖКХ?

3. Предложите три конкретных изменения в кадровой работе УЖКХ, которые позволят перейти к более прогрессивному типу кадровой политики (укажите, к какому именно типу вы предлагаете перейти). Для каждого изменения кратко обоснуйте, какую проблему оно решает и как соответствует требованиям государственной службы.

Задание 2

Департамент социальной защиты населения области – орган исполнительной власти, в котором работает 120 государственных гражданских служащих. Сложившаяся практика управления персоналом:

Кадровая политика документально не оформлена. Решения по персоналу принимаются по факту возникновения проблем: при увольнении срочно объявляется конкурс, обучение проводится только после жалоб граждан или предписаний прокуратуры.

Текущность кадров составляет 30% в год, особенно высока среди сотрудников, работающих с обращениями граждан. Причины не анализируются.

Руководство не прогнозирует потребность в кадрах, хотя в регионе начинается реформа социальной поддержки, требующая новых компетенций. Аттестация проводится формально, без реальной оценки и последствий.

На руководящие должности назначаются только «проверенные» сотрудники со стажем не менее 3 лет. Кадровый резерв не формируется, конкурсы часто носят формальный характер.

Финансовые средства на обучение и развитие персонала выделяются, но тратятся бессистемно.

Вопросы к ситуации:

1. Определите тип кадровой политики (по каждому из двух оснований), который сложился в Департаменте. Приведите два признака из текста, подтверждающих ваш вывод.

2. Назовите два внешних и два внутренних фактора, которые должны влиять на кадровую политику Департамента. Используйте информацию из текста.

3. Предложите два конкретных изменения в кадровой работе, чтобы перейти к активной рациональной кадровой политике. Для каждого укажите, какую проблему оно решает.

Тестовые задания

С одним правильным ответом

В чём заключается сущность кадровой политики в органах публичного управления (на государственной и муниципальной службе)?

А) в максимизации прибыли организации за счёт минимизации затрат на персонал

Б) в формировании профессионального, ответственного и законопослушного кадрового состава, способного эффективно реализовывать полномочия органов власти и обеспечивать права граждан

В) в полном отсутствии каких-либо регламентов и правил работы с персоналом для обеспечения гибкости

Г) в преимущественном приёме на работу родственников руководителей для сохранения корпоративных традиций

С несколькими правильными ответами

Какие из перечисленных особенностей характерны для кадровой политики в органах публичного управления (на государственной гражданской службе)? (Выберите все верные варианты).

А) Ориентация на максимизацию прибыли как главный критерий эффективности

Б) Жёсткая регламентация процедур отбора, оценки и продвижения законодательством

В) Обязательность антикоррупционных ограничений и контроля за доходами служащих

Г) Приоритет принципа равного доступа граждан к государственной службе

Д) Свобода принятия кадровых решений без учёта внешних нормативных актов

На установление последовательности

Расположите в правильной логической последовательности этапы формирования кадровой политики в органе публичного управления (от первого к последнему). Запишите буквы в нужном порядке.

А) Оформление кадровой политики в виде документа (положение, стратегия, кодекс этики) и её утверждение руководителем.

Б) Анализ текущей кадровой ситуации в органе власти (численность, квалификация, текучесть, соответствие законодательству).

Г) Определение миссии, стратегических целей и задач органа публичного управления в соответствии с полномочиями.

Д) Разработка целевых программ и планов мероприятий по реализации кадровой политики (обучение, отбор, резерв, антикоррупционные меры).

Е) Мониторинг и оценка эффективности реализуемой кадровой политики, её корректировка при необходимости.

Ж) Формулирование целей, принципов и приоритетов кадровой политики, исходя из стратегии органа власти и требований законодательства.

На установление соответствия

Установите соответствие между элементом/принципом кадровой политики в органах публичного управления и его содержанием. Для каждой позиции из левого столбца выберите соответствующую позицию из правого. Одна характеристика является лишней.

№	Элемент/принципом	№	Характеристика
1	Принцип законности	А	Обеспечение равного доступа граждан к государственной службе в соответствии со способностями и профессиональной подготовкой)

2	Принцип открытости	Б	Обязанность государственного служащего сообщать о личной заинтересованности, которая может повлиять на объективность исполнения обязанностей
3	Принцип равного доступа	В	Прозрачность конкурсных процедур, опубликование информации о вакансиях и результатах отбора)
4	Урегулирование конфликта интересов	Г	Верховенство Конституции и законов, обязательность их соблюдения при принятии кадровых решений
5		Д	Приоритет внешнего найма над внутренним продвижением

С открытым ответом

Дайте развернутый ответ на вопрос.

Почему в органах публичного управления кадровая политика в обязательном порядке должна быть документально оформлена и строго регламентирована, в отличие от коммерческих организаций, где допускается более гибкий (устный или неписанный) подход? Приведите не менее трёх причин.

Доклад

Примерная тематика докладов в рамках КТ 1

1. Многообразие подходов к определению кадровой политики: сравнительный анализ понятий и причины отсутствия единого определения.
2. Принципы кадровой политики: содержание и практическое значение основных правил работы с персоналом.
3. Структура кадровой политики: характеристика отдельных направлений.
4. Требования к современной кадровой политике
5. Кадровая политика и кадровые стратегии: взаимосвязь понятий, отличие стратегии от политики, примеры конкретных кадровых стратегий

Методические рекомендации по подготовке доклада

Подготовка доклада развивает исследовательские навыки, расширяет кругозор и учит критически оценивать информацию. При работе над докладом по указанной теме необходимо составить план и отобрать ключевые источники. Изучая их, студент систематизирует полученные данные, формулирует выводы и обобщения.

Такая деятельность требует высокой степени самостоятельности и серьёзной интеллектуальной работы. Наибольшую пользу она принесёт при соблюдении следующих этапов:

ознакомление с основными научными трудами по теме (список рекомендует преподаватель);

анализ изученного материала, выделение наиболее важных фактов, точек зрения учёных и научных положений;

обобщение и логическое выстраивание материала (например, в виде развёрнутого плана);

написание текста доклада в научном стиле.

Структура доклада традиционно включает три части: введение, основную часть и заключение.

Во введении обозначают тему, показывают её связь с другими вопросами или место среди смежных проблем, кратко характеризуют использованные источники.

Основная часть строится логично и последовательно, в ней полностью раскрывается тема.

В заключении подводят итоги, формулируют выводы, подчёркивают значимость рассмотренной проблемы.

Опрос по темам 1.1-1.3

Вопросы для опроса

1. Дайте определение кадровой политики организации. Чем объясняется многообразие её определений?

2. Назовите главную цель кадровой политики. Какие основные аспекты (направления) она включает?

3. Перечислите принципы кадровой политики, упомянутые в лекции.

4. Какие факторы влияют на формирование содержания кадровой политики?

5. Каковы основные требования, предъявляемые к современной кадровой политике?

6. Назовите основные аспекты кадровой политики организации.

7. Какие вопросы целесообразно сформулировать при разработке политики обеспечения организации кадрами?

8. Назовите объект и субъекты кадровой политики организации?

9. Чем отличается кадровой политики от кадровой стратегии? Как они соотносятся между собой?

10. В чем заключается специфика формирования и реализации кадровой политики в организациях, относящихся к сфере публичного управления.

Каждый вопрос предполагает свободный ответ. Рекомендуемое время на один ответ – 2–3 минуты. Оценка зависит от полноты, точности ссылок на статьи законов и примеров.

КТ – 2 (Темы 2.1-2.2)

Ситуационные задания

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Задание 1

Управление архитектуры и градостроительства администрации города – орган местного самоуправления, численность государственных (муниципальных) служащих – 95 человек. За последние три года управление столкнулось с проблемами: текучесть кадров среди молодых специалистов достигла 35% в год, упала исполнительская дисциплина, участились жалобы граждан на длительные сроки выдачи разрешительной документации. Руководитель управления решил разработать и внедрить официальную кадровую политику.

Создана рабочая группа из начальника отдела кадров, двух руководителей отделов и приглашённого консультанта (эксперта в области государственной службы). На первом заседании возникли разногласия:

Начальник отдела кадров предлагает начать с анализа текущей кадровой ситуации (состав, текучесть, квалификация, соблюдение антикоррупционных требований) и только потом формулировать цели.

Руководитель отдела выдачи разрешений настаивает: «Зачем тратить время на анализ? Надо сразу написать положение о кадровой политике, утвердить и заставить всех работать по новым правилам. Главное – дисциплина и отчётность!»

Консультант рекомендует сначала определить стратегические приоритеты управления (с учётом новых полномочий, переданных из регионального бюджета, и требований вышестоящих органов), а затем выстраивать кадровую политику.

Руководитель управления согласен с консультантом, но хочет получить чёткий план действий. Также он поручил продумать, как контролировать выполнение кадровой политики после её внедрения, с учётом требований законодательства о государственной службе.

Вопросы к ситуации

1. Какова правильная последовательность первых трёх этапов разработки кадровой политики в данной ситуации? Назовите их в порядке очерёдности и кратко поясните содержание каждого этапа применительно к органу публичного управления.

2. Какие разделы должны быть обязательно включены в документ «Кадровая политика органа публичного управления» применительно к управлению архитектуры и градостроительства? Назовите не менее четырёх разделов.

3. Предложите механизм мониторинга реализации кадровой политики в органе публичного управления (не менее двух показателей эффективности и периодичность оценки) с учётом антикоррупционных требований.

Задание 2

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Светлана Николаевна – начальник отдела лицензирования и разрешительной деятельности регионального министерства промышленности. К ней обратился её давний знакомый, владелец сети автозаправочных станций, с просьбой ускорить выдачу лицензии на дополнительный вид деятельности (розничная торговля нефтепродуктами). По закону срок рассмотрения заявления – 45 дней, но знакомому нужно за 20 дней, так как он «потеряет выгодный контракт».

В знак благодарности знакомый предлагает Светлане Николаевне путёвку на дорогой зарубежный курорт (стоимость около 120 000 рублей) и обещает «помочь в будущем». Светлана Николаевна знает, что у компании знакомого были небольшие нарушения экологических норм, но они устранены. Она размышляет: если отказать – испортит давние отношения; если согласиться – получит личную выгоду, но нарушит закон.

На оперативном совещании в министерстве руководитель неофициально сказал: «Мы должны поддерживать бизнес, особенно наших старых партнёров. Иногда можно пойти навстречу, главное – чтобы без серьёзных нарушений». Некоторые сотрудники отдела уже практикуют «ускоренное» рассмотрение заявлений для «своих» знакомых, получая небольшие подарки.

Светлана Николаевна понимает, что такие действия противоречат закону, но боится потерять доверие начальника и коллег.

Вопросы к ситуации:

1. Какие принципы и нормы профессиональной этики государственного служащего нарушает предложение знакомого и неформальная установка руководителя? Назовите не менее трёх принципов и кратко поясните каждый.

2. Как Светлане Николаевне следует поступить согласно требованиям профессиональной этики и антикоррупционного законодательства? Опишите её действия по шагам (не менее трёх конкретных действий).

3. Какие негативные последствия могут наступить для Светланы Николаевны, если она согласится на ускорение процедуры и примет путёвку? Укажите не менее трёх видов ответственности (дисциплинарная, административная, уголовная и др.) или репутационных потерь.

Тестовые задания

С одним правильным ответом

Какой из перечисленных этапов является первым в процессе разработки и реализации кадровой политики организации (согласно общепринятой последовательности)?

А) Мониторинг персонала и анализ кадровой ситуации

Б) Документальное оформление кадровой политики (положение, программы)

В) Определение целей, задач, принципов и приоритетов кадровой политики (нормирование)

Г) Практическое внедрение кадровых технологий (подбор, обучение, оценка)

С несколькими правильными ответами

Какие из перечисленных факторов непосредственно влияют на формирование и реализацию кадровой политики организации? (Выберите все верные варианты).

А) Стратегия развития организации

Б) Личные симпатии руководителя к отдельным сотрудникам

В) Ситуация на рынке труда

Г) Финансовые возможности организации

На установление соответствия

Установите соответствие между требованием (принципом) профессиональной этики государственного служащего (1–4) и его содержанием. Для каждой позиции из левого столбца выберите соответствующую позицию из правого. Одна характеристика является лишней.

№	Требование / принцип	№	Содержание
1	Принцип законности	А	Обязательство сообщать представителю нанимателя или в прокуратуру о случаях, когда кто-либо пытается склонить к совершению коррупционных действий
2	Принцип беспристрастности	Б	Запрет принимать вознаграждения (подарки, услуги, оплату отдыха, транспортных расходов) в связи с исполнением должностных обязанностей
3	Обязанность уведомления о склонении к коррупции	В	Верховенство Конституции и законов при исполнении должностных обязанностей, недопустимость их нарушения по соображениям целесообразности

4	Запрет на получение подарков	Г	Недопустимость оказания предпочтения каким-либо физическим или юридическим лицам, равное отношение ко всем гражданам
5		Д	Право использовать служебное положение для личных целей

С открытым ответом

В органе публичного управления, ответственном за культуру и туризм наблюдается значительный отток квалифицированных специалистов в частные туристические агентства и музеи. Это создает дефицит кадров в государственном секторе, что негативно сказывается на качестве предоставления государственных услуг в области культуры и туризма. Вам необходимо проанализировать ситуацию и предложить комплекс мер по предотвращению оттока кадров и улучшению кадровой политики в данной сфере.

Задание:

1. Опишите причины оттока квалифицированных специалистов из государственного сектора в частный.
2. Предложите меры по предотвращению оттока кадров.
3. Разработайте рекомендации по улучшению кадровой политики в государственном секторе культуры и туризма.

Опрос

Вопросы для опроса:

1. Перечислите основные этапы разработки и реализации кадровой политики организации.
2. В каких документах может быть сформулирована и закреплена кадровая политика организации?
3. Назовите преимущества и недостатки документально оформленной кадровой политики.
4. Через какие системы мероприятий, планов и кадровых технологий реализуется кадровая политика на практике?
5. Кто осуществляет общее руководство кадровой политикой в организации? Кто является её основными разработчиками и реализаторами?
6. Назовите ключевые принципы профессиональной этики гражданских служащих.
7. В чём заключается принцип законности для государственного служащего? Как следует поступать при получении неправомерного поручения от руководителя?

8. Что означает принцип беспристрастности и независимости? Какие запреты связаны с его соблюдением?

9. Каковы основные требования к антикоррупционному поведению государственного служащего?

10. Какова цель Кодекса этики и служебного поведения государственных служащих? На каких международных и национальных документах он основывается?

Каждый вопрос предполагает свободный ответ. Рекомендуемое время – 2–3 минуты на вопрос. Оценка зависит от полноты ответа, ссылок на статьи законов и примеров из практики.

КТ – 3 (Темы 3.1-3.3)

Расчетные задания

Задание 1.

В органе публичного управления за отчетный год имеются следующие данные о движении персонала:

- Среднесписочная численность работников – 400 чел.
- Принято на работу – 80 чел.
- Уволено всего – 95 чел., в том числе:
 - по собственному желанию – 60 чел.
 - за нарушение трудовой дисциплины – 10 чел.
 - в связи с сокращением штата – 15 чел.
 - в связи с выходом на пенсию – 5 чел.
 - по другим причинам (переезд, призыв) – 5 чел.

Руководство планирует программу по снижению текучести. Перед внедрением мероприятий необходимо проанализировать текущую ситуацию.

Задание

1. Рассчитайте следующие коэффициенты движения персонала за отчетный год:

- Коэффициент оборота по приему (Кпр).
- Коэффициент оборота по увольнению (Кув).
- Коэффициент текучести кадров (Ктек).
- Коэффициент постоянства кадров (Кпост) – при условии, что количество работников, проработавших весь год, составило 320 чел.

2. Сравните полученный коэффициент текучести с рекомендуемой нормой для госслужбы (обычно 5–10%). Охарактеризуйте ситуацию (благоприятная / неблагоприятная).

3. Предложите два конкретных управленческих решения, направленных на снижение текучести (особенно увольнений по собственному желанию). Для каждого решения кратко обоснуйте, как оно повлияет на показатели (какой

коэффициент улучшится и за счёт чего).

Задание 2.

Имеются следующие данные о кадровой ситуации в маркетинговом агентстве «Креатив» за отчетный год:

- Среднесписочная численность – 80 человек.
- Уволено всего – 24 человека, из них:
 - по собственному желанию – 15 человек;
 - за нарушение дисциплины – 2 человека;
 - по сокращению штата – 4 человека;
 - в связи с истечением срока договора – 3 человека.

Задание

1. Рассчитайте коэффициент оборота по увольнению (общий) и коэффициент текучести кадров.
2. Сделайте вывод.

Тестовые задания

С одним правильным ответом

Какой показатель отражает отношение прибыли от деятельности сотрудников к затратам на персонал (зароботная плата, обучение, подбор)

- А) Коэффициент текучести кадров
- Б) Производительность труда
- В) Рентабельность инвестиций в человеческий капитал (ROI, HCVA)
- Г) Коэффициент абсентеизма

С несколькими правильными ответами

Какие из перечисленных показателей относятся к социальной эффективности управления человеческими ресурсами? (Выберите все верные ответы)

- А) Коэффициент текучести кадров (добровольные увольнения)
- Б) Рентабельность инвестиций в обучение (ROI)
- В) Индекс вовлечённости персонала (eNPS)
- Г) Стоимость найма одного сотрудника (Cost-per-Hire)

На установление последовательности

Расположите в правильной логической последовательности этапы разработки и внедрения программы повышения эффективности УЧР (от анализа до корректировки)

- А) Сбор и анализ текущих HR-метрик (текучесть, абсентеизм, производительность, затраты на персонал)
- Б) Разработка программы мероприятий (например, обучение руководителей, система мотивации, автоматизация подбора)

В) Утверждение бюджета программы и назначение ответственных за реализацию

Г) Реализация запланированных мероприятий

Д) Повторный замер HR-метрик и сравнение с исходными данными

Е) Корректировка программы на основе анализа достигнутых результатов

Ж) Постановка целей по эффективности УЧР (например, снижение текучести с 25% до 18% за год).

С открытым ответом

Вы проводите кадровый аудит в органе публичного управления, ответственном за социальное обеспечение населения. В ходе аудита выяснилось, что уровень текучести кадров среди социальных работников превышает допустимые нормы, что отрицательно сказывается на качестве обслуживания населения. Вам необходимо разработать рекомендации по снижению текучести кадров, используя знания и методы гуманитарных, социальных и экономических наук.

Задание:

1. Опишите причины высокой текучести кадров среди социальных работников.

2. Предложите меры по снижению текучести кадров, опираясь на методы гуманитарных, социальных и экономических наук.

3. Определите, какие методы следует применить для оценки эффективности предложенных мер.

Доклад

Примерная тематика докладов в рамках КТ-3

1. Понятие, цели и задачи кадрового аудита: место кадрового аудита в системе управления организацией.

2. Принципы и нормативно-правовая база кадрового аудита: источники права, стандарты и этические нормы.

3. Методология кадрового аудита: обзор организационно-аналитических, социально-психологических и экономических методов.

4. Этапы организации и проведения кадрового аудита: от подготовительного этапа до составления аудиторского заключения и рекомендаций.

5. Аудит процесса подбора и отбора персонала: критерии эффективности, анализ источников привлечения, оценка стоимости найма (Cost-per-Hire) и качества отбора.

6. Аудит процесса адаптации и наставничества: показатели успешности вхождения новых сотрудников, выявление проблемных зон, оценка эффективности программ адаптации.

7. Аудит процесса обучения и развития персонала: анализ потребностей в

обучении, оценка результативности учебных программ (ROI обучения), учёт индивидуальных планов развития.

8. Аудит системы мотивации и оплаты труда: проверка внутренней и внешней справедливости, анализ связи с результатами, оценка эффективности нематериальных стимулов.

Методические рекомендации по подготовке доклада

Подготовка доклада развивает исследовательские навыки, расширяет кругозор и учит критически оценивать информацию. При работе над докладом по указанной теме необходимо составить план и отобрать ключевые источники. Изучая их, студент систематизирует полученные данные, формулирует выводы и обобщения.

Такая деятельность требует высокой степени самостоятельности и серьёзной интеллектуальной работы. Наибольшую пользу она принесёт при соблюдении следующих этапов:

ознакомление с основными научными трудами по теме (список рекомендует преподаватель);

анализ изученного материала, выделение наиболее важных фактов, точек зрения учёных и научных положений;

обобщение и логическое выстраивание материала (например, в виде развёрнутого плана);

написание текста доклада в научном стиле.

Структура доклада традиционно включает три части: введение, основную часть и заключение.

Во введении обозначают тему, показывают её связь с другими вопросами или место среди смежных проблем, кратко характеризуют использованные источники.

Основная часть строится логично и последовательно, в ней полностью раскрывается тема.

В заключении подводят итоги, формулируют выводы, подчёркивают значимость рассмотренной проблемы.

Опрос по темам 3.1-3.3

Вопросы для опроса

1. Дайте определение кадрового аудита. В чём его основное отличие от финансового аудита?

2. Назовите главную цель кадрового аудита. Какие задачи решаются в ходе его проведения?

3. Какие основные направления (объекты) включает кадровый аудит?

4. Перечислите ключевые принципы, на которых основывается проведение кадрового аудита.

5. Какие источники информации используются при проведении кадрового аудита?

6. Какие количественные показатели используются при анализе кадрового состава? Приведите не менее трёх примеров.

7. Что такое коэффициент текучести кадров? Как он рассчитывается и о чём свидетельствует его высокое значение?

8. Какие социально-демографические характеристики персонала анализируются в ходе аудита кадрового потенциала?

9. Как оценивается профессионально-квалификационное соответствие работников занимаемым должностям? Какие справочники или документы для этого используются?

10. Какие методы используются для аудита процесса обучения и развития персонала?

11. Что такое «бенчмаркинг» кадровых процессов и для чего он применяется при аудите?

12. Какие показатели (KPI) характеризуют эффективность процесса оценки персонала? Приведите два примера.

13. Как аудит процесса мотивации и оплаты труда помогает выявить несправедливость в системе вознаграждения?

Каждый вопрос предполагает свободный ответ. Рекомендуемое время на один ответ – 2–3 минуты. Оценка зависит от полноты, точности ссылок на статьи законов и примеров.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ КАЖДОГО ИЗ ЗАДАНИЙ

Критерии оценивания ситуационных (расчетных) заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.

65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	0-20	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	0-20	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	0-20	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0-20	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0-20	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	100	

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные;

	излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Общая оценка по КТ 1-3 определяется путем нахождения среднего балла по всем заданиям, используемым в контрольной работе.

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (при необходимости).

Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация (зачет с оценкой) проводится в письменной форме. Обучающийся получает билет с вопросами. Обучающийся получает чистые листы бумаги для записей, затем приступает к ответу.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Типовые вопросы к зачету для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации.

№ п.п.	Вопрос
Раздел 1. Сущность и содержание кадровой политики организации в сфере публичного управления	

Тема 1.1. Сущность и основные понятия кадровой политики организации	
1.	Кадровая политика: понятие, назначение, принципы
2.	Структура кадровой политики, характеристика ее элементов
3.	Характеристика основных направлений кадровой политики организации
Тема 1.2. Типы кадровой политики организации, особенности и условия ее формирования	
4.	Типы кадровой политики
5.	Факторы, определяющие кадровую политику
6.	Кадровая политика на разных стадиях развития организации
7.	Преимущества и недостатки открытой кадровой политики для организации и ее сотрудников
8.	Преимущества и недостатки закрытой кадровой политики для организации и ее сотрудников
Раздел 2. Теоретические основы формирования и реализации кадровой политики организации	
Тема 2.1. Разработка, оформление и реализация кадровой политики организации	
9.	Этапы проектирования кадровой политики
10.	Проблемы согласования принципов и целей работы с персоналом, с принципами и целями организации в целом
11.	Особенности формирования и реализации кадровой политики органов публичного управления
12.	Средства диагностики персонала и прогнозирования кадровой ситуации на предприятии
Тема 2.2 Профессиональная этика в системе государственных организаций и государственной службы	
13.	Принципы профессиональной этики государственных служащих
14.	Требования к антикоррупционному поведению государственных служащих
15.	Содержание и порядок разработки Кодекса этики служебного поведения государственного гражданского служащего
Раздел 3. Теория и практика подготовки и осуществления кадрового аудита организации	
Тема 3.1. Теоретические основы кадрового аудита организации	
16.	Сущность и задачи аудита персонала
17.	Специфика аудита персонала
18.	Направления аудита персонала
19.	Виды аудита персонала
Тема 3.2. Аудит кадрового потенциала организации	
20.	Анализ кадрового потенциала организации: назначение, система показателей, методы
21.	Анализ трудовых показателей: задачи, объекты, назначение
22.	Анализ численности и состава работников: назначение, методы
Тема 3.3. Аудит кадровых процессов	

23.	Аудит найма работников: назначение, методы
24.	Аудит обучения и развития персонала
25.	Анализ затрат на персонал
26.	Аудит вознаграждений
27.	Аудит увольнений

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС Донецкого филиала РАНХиГС.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	100-90
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	75-89
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	60-74
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	1-59

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и

изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Тестирование.
6. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность -до 15 минут. Вторая часть -выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность – до 20 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15 минут. Если по теме программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель

проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – до 15 минут. Также на занятиях предусмотрено проведение тестирования (тесты разных уровней сложности) Примерная продолжительность – до 15 минут. Практическое занятие заканчивается подведением итогов. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность -5 минут.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Кадровая политика и кадровый аудит организации : учебник для вузов / Л. В. Фотина [и др.] ; под общей редакцией Л. В. Фотиной. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 478 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14732-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519732>
2. 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, 2023. — 575 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14217-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519618>
3. Миронова, И. И. Базовые кадровые технологии в системе государственной гражданской службы / И. И. Миронова. — Текст: электронный // Научный журнал КубГАУ. 2020. №163. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/bazovye-kadrovye-tehnologii-v-sisteme-gosudarstvennoy-grazhdanskoj-sluzhby>.
4. Модели компетенций в управлении персоналом : учебное пособие для вузов / под ред. Е. В. Маслова. -Москва : Издательство Юрайт, 2024. -287 с. -(Высшее образование). -ISBN 978-5-534-09876-5. -Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. -URL: <https://urait.ru/bcode/544321>
5. Трудовое право России : учебник для вузов / под ред. А. М. Куренного. -5-е изд., перераб. и доп. -Москва : Издательство Юрайт, 2025. -672 с. -(Высшее образование). -ISBN 978-5-534-15678-2. -Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. -URL: <https://urait.ru/bcode/581700>

8.2. Дополнительная литература

1. Иванова С. В. Искусство подбора персонала: как оценить человека за час / С. В. Иванова. -Москва : Альпина Паблишер, 2021. -312 с. -ISBN 978-5-9614-3256-2.
2. Литвинюк А. А. Оценка персонала : учебник для вузов / А. А. Литвинюк. -Москва : Юрайт, 2023. -304 с. -(Высшее образование). -ISBN 978-5-534-09873-4.
3. Спенсер Л. М., Спенсер С. М. Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы / пер. с англ. -М. : НИРРО, 2019. -384 с. -ISBN 978-5-00000-021-8.
4. Чуланова О. Л. Кадровый документооборот : учебное пособие / О. Л. Чуланова. -Москва : ИНФРА-М, 2024. -256 с. - (Среднее профессиональное образование). -ISBN 978-5-16-017845-7.

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. О государственной гражданской службе Российской Федерации : Федеральный закон № 79-ФЗ [принят Государственной Думой 7 июля 2004 года

: одобрен Советом Федерации 15 июля 2007 года (ред. от 24.07.2023 г.)]. Президент России : [сайт]. — URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/21210>

2. О муниципальной службе в Российской Федерации: Федеральный закон №25-ФЗ [принят Государственной Думой 7 февраля 2007 года: одобрен Советом Федерации 2 марта 2007 года (ред. от 23.03.2024 г.)]. - Президент России : [сайт]. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/25078>

3. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 22.04.2025). -Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

4. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных» (ред. от 21.02.2025). -Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

8.4. Интернет-ресурсы

1. Электронно-библиотечная система «Юрайт» : <https://urait.ru> – доступ через личный кабинет РАНХиГС (по подписке)

2. Электронно-библиотечная система Znanium : <https://znanium.com> – доступ через университетскую сеть

3. Электронная библиотека IPRbooks : <http://www.iprbookshop.ru/> – доступ по логину/паролю (справка в библиотеке)

4. Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» : <http://www.consultant.ru/> – свободный доступ к кодексам и текущему законодательству

5. Справочно-правовая система «Гарант» : <http://www.garant.ru/> – свободный доступ к основным актам

6. Официальный интернет-портал правовой информации : <http://pravo.gov.ru/> – бесплатно, официальные публикации законов

7. Российская государственная библиотека (РГБ) : <https://www.rsl.ru/> – доступ к каталогам и электронным диссертациям

8. КиберЛенинка (научные статьи по HR и психологии труда) : <https://cyberleninka.ru/> – свободный доступ

9. Профессиональный портал «HR-Лига» : <https://www.hrliga.com/> – методические материалы и обзоры по подбору персонала

10. Портал «Работа в России» (аналитика рынка труда) : <https://trudvsem.ru/> – государственная информационная система

11. Онлайн-библиотека по социологии и психологии труда (соционет) : <http://www.socionet.ru/> – открытый доступ

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы Требования к аудиториям

- Лекционные занятия: учебная аудитория для проведения лекций (вместимость не менее количества обучающихся в группе) с возможностью демонстрации презентаций и нормативных документов.

- Семинарские (практические) занятия: аудитория для практических занятий, оборудованная рабочими местами для обучающихся и преподавателя, с возможностью групповой работы (в том числе в малых группах).

- Помещения для самостоятельной работы: читальный зал или специализированная аудитория с доступом к сети Интернет и лицензионным электронно-библиотечным системам (ЭБС) для самостоятельной подготовки, выполнения расчётных заданий, написания докладов и рефератов.

Требования к оборудованию

- Доска (меловая или маркерная) – для схем, таблиц, разбора кейсов.
- Мультимедийный проектор – для демонстрации презентаций, видеоматериалов, нормативных документов.

- Персональный компьютер (стационарный) или ноутбук для преподавателя (или стационарный компьютер в аудитории) с характеристиками: операционная система не ниже Windows 7 (или аналогичная по функциям, например, macOS, Linux с графической оболочкой).

- При необходимости – ноутбук или планшет для студентов при выполнении групповых заданий (может быть предусмотрен мобильный класс).

Требования к программному обеспечению

- Пакет Microsoft Office (или его бесплатный аналог, например, LibreOffice) для подготовки документов, презентаций, таблиц (в том числе для построения матриц сравнения кандидатов, чек-листов, анализа воронки подбора).

- При наличии лицензий – специализированное ПО для HR-аналитики (необязательно, но рекомендуется для демонстрации):

- *Профильное ПО* (например: «1С:Зарплата и управление персоналом», «БОСС-Кадровик», ATS-системы в ознакомительном режиме).

- Антивирусное программное обеспечение (например, Kaspersky, Dr.Web – по наличию).

Информационные справочные системы (доступ через сеть Интернет)

- Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» – для доступа к ТК РФ, ФЗ-152, ФЗ-125, постановлениям Госкомстата, судебной практике по трудовым спорам. *Режим доступа:* <http://www.consultant.ru> – бесплатный доступ к основным актам; полные версии – по подписке образовательной организации.

- Справочно-правовая система «Гарант» – альтернативный источник правовой информации. *Режим доступа:* <http://www.garant.ru>

- Официальный интернет-портал правовой информации (правовой портал) – официальное опубликование законов. *Режим доступа:* <http://pravo.gov.ru>

- Профессиональные стандарты (официальный реестр Минтруда России) – для изучения требований к должностям. *Режим доступа:* <https://profstandart.rosmintrud.ru>

- Электронно-библиотечные системы (ЭБС) – Юрайт, Znanium, IPRbooks (доступ через университетскую сеть или по логину/паролю).

- Поисковые системы общего назначения (Yandex, Google) – для отработки навыков X-Ray-поиска и Boolean-запросов.

Доступ к сети Интернет

Для всех помещений, используемых при проведении лекционных, семинарских занятий и для самостоятельной работы, обеспечивается возможность подключения к информационно-телекоммуникационной сети Интернет (по проводной или беспроводной технологии, скорость – не менее 1 Мбит/с на одно рабочее место).