

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Костина Лариса Николаевна  
Должность: проректор  
Дата подписания: 24.04.2025 14:07:50  
Уникальный программный ключ:  
1800f7d89cf4ea7507265ba593fe87537eb15a6c

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ**  
**УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**  
**"ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ"**

**Факультет**

**Факультет государственной службы и управления**

**Кафедра**

**Теории управления и государственного**  
**администрирования**

**"УТВЕРЖДАЮ"**

Проректор

\_\_\_\_\_  
Л.Н. Костина

24.04.2025 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

**Б1.О.07**

**"Кадровая политика и кадровый аудит"**

**Направление подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление**  
**Профиль "Региональное управление и местное самоуправление"**

Квалификация

***МАГИСТР***

Форма обучения

***Очная***

Общая трудоемкость

***4 ЗЕТ***

Год начала подготовки по учебному плану

***2025***

Донецк  
2025

Составитель(и):

канд. экон. наук, доцент

\_\_\_\_\_ Е.И. Фоменко

Рецензент(ы):

канд. гос. упр, доцент

\_\_\_\_\_ Д.В. Колесников

Рабочая программа дисциплины (модуля) "Кадровая политика и кадровый аудит" разработана в соответствии с:

Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление (приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 13.08.2020 г. No 1000)

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена на основании учебного плана Направление подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление Профиль "Региональное управление и местное самоуправление", утвержденного Ученым советом ФГБОУ ВО "ДОНАУИГС" от 24.04.2025 протокол № 12.

Срок действия программы: 2025-2027

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры  
Теории управления и государственного администрирования  
Протокол от 01.04.2025 № 13

Заведующий кафедрой:

канд. экон.наук, Хасанова Е.В.

\_\_\_\_\_  
(подпись)

---

**Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году****"УТВЕРЖДАЮ"**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2026 - 2027 учебном году на заседании кафедры Теории управления и государственного администрирования

Протокол от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2026 г. № \_\_\_\_

Зав. кафедрой канд. экон.наук, Хасанова Е.В.

\_\_\_\_\_  
(подпись)

---

**Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году****"УТВЕРЖДАЮ"**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2027 - 2028 учебном году на заседании кафедры Теории управления и государственного администрирования

Протокол от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2027 г. № \_\_\_\_

Зав. кафедрой канд. экон.наук, Хасанова Е.В.

\_\_\_\_\_  
(подпись)

---

**Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году****"УТВЕРЖДАЮ"**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2028 - 2029 учебном году на заседании кафедры Теории управления и государственного администрирования

Протокол от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2028 г. № \_\_\_\_

Зав. кафедрой канд. экон.наук, Хасанова Е.В.

\_\_\_\_\_  
(подпись)

---

**Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году****"УТВЕРЖДАЮ"**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2029 - 2030 учебном году на заседании кафедры Теории управления и государственного администрирования

Протокол от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2029 г. № \_\_\_\_

Зав. кафедрой канд. экон.наук, Хасанова Е.В.

\_\_\_\_\_  
(подпись)

## РАЗДЕЛ 1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ

### 1.1. ЦЕЛИ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью изучения дисциплины «Кадровая политика и кадровый аудит» является формирование системного представления о теории и практике кадровой политики и кадрового аудита, их использование в государственном и муниципальном управлении; формирование определенных навыков стратегической работы с персоналом, определение задач, возможностей и ограничений кадрового аудита, установление его связи с кадровой политикой и использование для повышения эффективности всей системы управления в целом.

### 1.2. УЧЕБНЫЕ ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Задачами учебной дисциплины "Кадровая политика и кадровый аудит" являются:

- изучение теоретических основ;
- овладение технологиями формирования кадровой политики и проведением кадрового аудита;
- выявление особенностей формирования кадровой политики и проведение кадрового аудита в организациях государственной гражданской и муниципальной службы.

### 1.3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОСНОВНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Цикл (раздел) ОПОП ВО:

Б1.О

*1.3.1. Дисциплина "Кадровая политика и кадровый аудит" опирается на следующие элементы ОПОП ВО:*

Теория и механизмы современного государственного управления

Правовое обеспечение государственного и муниципального управления

*1.3.2. Дисциплина "Кадровая политика и кадровый аудит" выступает опорой для следующих элементов:*

Показатели и критерии качества жизни населения

Экономика города и управление социально-экономическим развитием

### 1.4. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ:

*УК-3.4: Способен, на основании основных направлений кадровой политики и результатов кадрового аудита, вырабатывать командную стратегию для достижения целей организации*

Знать:

|                  |                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Уровень 1</b> | знание основных принципов, этических и моральных норм как основы процесса управления организационным поведением с учетом специфики государственного и муниципального управления, использование в ходе реализации кадровых технологий и управления командами |
| <b>Уровень 2</b> | основные принципы и научные подходы к процессу формирования проектных команд, кадровых технологий, процесса планирования командной работы                                                                                                                   |
| <b>Уровень 3</b> | стратегию сотрудничества и отбора членов команды для достижения поставленной цели                                                                                                                                                                           |

Уметь:

|                  |                                                                                                           |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Уровень 1</b> | использовать современные методы управления персоналом                                                     |
| <b>Уровень 2</b> | применять традиционные и инновационные кадровые технологии                                                |
| <b>Уровень 3</b> | планировать и корректировать работу команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов |

Владеть:

|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Уровень 1</b> | навыками обеспечения взаимодействия с руководителями проектов и командой проекта с учетом специфики государственной и муниципальной службы                                                                                                                        |
| <b>Уровень 2</b> | навыками разрешения конфликтов и противоречий при деловом общении на основе учета интересов всех сторон                                                                                                                                                           |
| <b>Уровень 3</b> | навыками поддержания нравственно-этических принципов, устанавливающих общие правила поведения, разработка кодексов профессионального поведения направленных на повышение уровня интеллектуальной и духовно-нравственной культуры, сотрудничества и взаимодействия |

### 1.4. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ:

*ОПК-7.1: Применяет приемы и способы гуманитарных, социальных и экономических наук при организации и проведении кадрового аудита в органах публичного управления*

Знать:

|                  |                                                                   |
|------------------|-------------------------------------------------------------------|
| <b>Уровень 1</b> | нормативную правовую базу для реализации кадрового аудита         |
| <b>Уровень 2</b> | механизмы организации, планирования и проведения кадрового аудита |

|                                                                                                                   |                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Уровень 3</b>                                                                                                  | современные методы самоорганизации и саморазвития                                                                                                                        |
| Уметь:                                                                                                            |                                                                                                                                                                          |
| <b>Уровень 1</b>                                                                                                  | составлять аналитические записки и отчеты о результатах проведения кадрового аудита                                                                                      |
| <b>Уровень 2</b>                                                                                                  | применять технологии и методы анализа и планирования в области планирования и развития человеческих ресурсов                                                             |
| <b>Уровень 3</b>                                                                                                  | оценивать эффективность использования различных методов и теорий гуманитарных, социальных и экономических наук при формировании программы профессионального саморазвития |
| Владеть:                                                                                                          |                                                                                                                                                                          |
| <b>Уровень 1</b>                                                                                                  | использованием основных методов и технологий кадрового аудита                                                                                                            |
| <b>Уровень 2</b>                                                                                                  | анализ, планирование и организация профессиональной деятельности государственного и муниципального служащего                                                             |
| <b>Уровень 3</b>                                                                                                  | владеть навыками использования методов и теорий гуманитарных, социальных и экономических наук для обоснования осуществления собственного саморазвития                    |
| <b>1.4. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ:</b>                                                                       |                                                                                                                                                                          |
| <i>ПКО ОС-3.1: Умеет на практике реализовать приемы и методы кадровой работы</i>                                  |                                                                                                                                                                          |
| Знать:                                                                                                            |                                                                                                                                                                          |
| <b>Уровень 1</b>                                                                                                  | нормативно-правовую базу при реализации кадровой работы в деятельности органов власти                                                                                    |
| <b>Уровень 2</b>                                                                                                  | формы и методы прогнозирования и планирования потребности в кадрах той или иной квалификации, карьеры и профессионального роста                                          |
| <b>Уровень 3</b>                                                                                                  | современные методы самоорганизации и саморазвития                                                                                                                        |
| Уметь:                                                                                                            |                                                                                                                                                                          |
| <b>Уровень 1</b>                                                                                                  | выявлять типичные нарушения в системе управления персоналом конкретной организации                                                                                       |
| <b>Уровень 2</b>                                                                                                  | составлять аналитические записки и отчеты о результатах проведения кадровой политики                                                                                     |
| <b>Уровень 3</b>                                                                                                  | оценивать состояние профессионализма управленческого звена в системе государственного и муниципального управления                                                        |
| Владеть:                                                                                                          |                                                                                                                                                                          |
| <b>Уровень 1</b>                                                                                                  | навыками оценки социальной и этической ответственности за принятые в сфере государственного и муниципального управления решения                                          |
| <b>Уровень 2</b>                                                                                                  | навыками и приемами разработки управленческих решений по использованию различных механизмов в государственном управлении                                                 |
| <b>Уровень 3</b>                                                                                                  | использованием основных методов и технологий кадровой политики                                                                                                           |
| <b>1.4. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ:</b>                                                                       |                                                                                                                                                                          |
| <i>ПКО ОС-3.2: Способен использовать кадровый аудит для повышения эффективности профессиональной деятельности</i> |                                                                                                                                                                          |
| Знать:                                                                                                            |                                                                                                                                                                          |
| <b>Уровень 1</b>                                                                                                  | основы экономической, организационной и управленческой теории в части работы с персоналом                                                                                |
| <b>Уровень 2</b>                                                                                                  | основы экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теории при решении профессиональных задач                                       |
| <b>Уровень 3</b>                                                                                                  | основные мероприятия в сфере управления персоналом, порядок оформления и ведения документации по управлению персоналом                                                   |
| Уметь:                                                                                                            |                                                                                                                                                                          |
| <b>Уровень 1</b>                                                                                                  | владеть методами систематизации и обобщения результатов оценки в области человеческих ресурсов                                                                           |
| <b>Уровень 2</b>                                                                                                  | применять знания экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теории при решении профессиональных задач                             |
| <b>Уровень 3</b>                                                                                                  | анализировать российское законодательство в целях применения знаний для повышения эффективности профессиональной деятельности                                            |
| Владеть:                                                                                                          |                                                                                                                                                                          |
| <b>Уровень 1</b>                                                                                                  | навыками проведения мероприятий, направленных на реализацию стратегии управления персоналом, навыками работы с документацией по сопровождению                            |

|                  |                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                  | данных мероприятий                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Уровень 2</b> | методами решения прикладных профессиональных задач с применением знаний экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теории                                                           |
| <b>Уровень 3</b> | навыками сбора и обработки данных, необходимых для решения поставленных прикладных экономических и управленческих задач, с использованием современного инструментария, интеллектуальных информационно-аналитических систем |

**В результате освоения дисциплины "Кадровая политика и кадровый аудит" обучающийся**

|                     |                                                                                                                                                                                     |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>3.1 Знать:</b>   |                                                                                                                                                                                     |
|                     | - основные принципы и научные подходы к процессу формирования проектных команд, кадровых технологий, процесса планирования командной работы;                                        |
|                     | - стратегию сотрудничества и отбора членов команды для достижения поставленной цели;                                                                                                |
|                     | - организационно-управленческие функции;                                                                                                                                            |
|                     | - основные направления, цели, виды, принципы формирования и реализации кадровой политики в сфере государственной службы;                                                            |
|                     | - нормативно-правовое обеспечение кадровой политики                                                                                                                                 |
| <b>3.2 Уметь:</b>   |                                                                                                                                                                                     |
|                     | - использовать современные методы управления персоналом;                                                                                                                            |
|                     | - применять традиционные и инновационные кадровые технологии;                                                                                                                       |
|                     | - планировать и корректировать работу команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов;                                                                        |
|                     | - организовывать кадровую работу как процесс реализации кадровой политики и кадрового аудита, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия |
| <b>3.3 Владеть:</b> |                                                                                                                                                                                     |
|                     | - навыками обеспечения взаимодействия с руководителями проектов и командой проекта с учетом специфики государственной и муниципальной службы;                                       |
|                     | - навыками разрешения конфликтов и противоречий при деловом общении на основе учета интересов всех сторон;                                                                          |
|                     | - навыками разработки, реализации кадровой политики, приемами кадрового аудита государственного органа управления                                                                   |

## 1.5. ФОРМЫ КОНТРОЛЯ

Текущий контроль успеваемости позволяет оценить уровень сформированности элементов компетенций (знаний, умений и приобретенных навыков), компетенций с последующим объединением оценок и проводится в форме: устного опроса на лекционных и семинарских занятиях (фронтальный, индивидуальный, комплексный), письменной проверки (тестовые задания, контроль знаний по разделу, ситуационных заданий и т.п.), оценки активности работы обучающегося на занятии, включая задания для самостоятельной работы.

### Промежуточная аттестация

Результаты текущего контроля и промежуточной аттестации формируют рейтинговую оценку работы студента. Распределение баллов при формировании рейтинговой оценки работы студента осуществляется в соответствии с действующим локальным нормативным актом. По дисциплине "Кадровая политика и кадровый аудит" видом промежуточной аттестации является Экзамен

## РАЗДЕЛ 2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 2.1. ТРУДОЕМКОСТЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоёмкость дисциплины "Кадровая политика и кадровый аудит" составляет 4 зачётные единицы, 144 часов.  
Количество часов, выделяемых на контактную работу с преподавателем и самостоятельную работу обучающегося, определяется учебным планом.

### 2.2. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ ДИСЦИПЛИНЫ

| Наименование разделов и тем /вид занятия/                                       | Семестр / Курс | Часов | Компетенции | Литература | Инте ракт. | Примечание |
|---------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------|-------------|------------|------------|------------|
| Раздел 1. Теоретические основы, уровни и основные направления кадровой политики |                |       |             |            |            |            |

|                                                                                                      |   |   |                      |                                                                 |   |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|----------------------|-----------------------------------------------------------------|---|--|
|                                                                                                      |   |   |                      |                                                                 |   |  |
| Тема 1.1. Теоретические основы кадровой политики организации /Лек/                                   | 2 | 2 | УК-3.4<br>ПКo OC-3.1 | Л1.1 Л1.2<br>Л1.3<br>Л1.4Л2.1<br>Л2.2Л3.1<br>Л3.2 Л3.3<br>Э1 Э2 | 0 |  |
| Тема 1.1. Теоретические основы кадровой политики организации /Сем зан/                               | 2 | 4 | УК-3.4<br>ПКo OC-3.1 | Л1.1 Л1.2<br>Л1.3<br>Л1.4Л2.1<br>Л2.2Л3.1<br>Л3.2 Л3.3<br>Э1 Э2 | 0 |  |
| Тема 1.1. Теоретические основы кадровой политики организации /Ср/                                    | 2 | 7 | УК-3.4<br>ПКo OC-3.1 | Л1.1 Л1.2<br>Л1.3<br>Л1.4Л2.1<br>Л2.2Л3.1<br>Л3.2 Л3.3<br>Э1 Э2 | 0 |  |
| Тема 1.2. Уровни кадровой политики государства и место в ней кадровой политики организации /Лек/     | 2 | 2 | УК-3.4<br>ПКo OC-3.1 | Л1.1 Л1.2<br>Л1.3<br>Л1.4Л2.1<br>Л2.2Л3.1<br>Л3.2 Л3.3<br>Э1 Э2 | 0 |  |
| Тема 1.2. Уровни кадровой политики государства и место в ней кадровой политики организации /Сем зан/ | 2 | 4 | УК-3.4<br>ПКo OC-3.1 | Л1.1 Л1.2<br>Л1.3<br>Л1.4Л2.1<br>Л2.2Л3.1<br>Л3.2 Л3.3<br>Э1 Э2 | 0 |  |
| Тема 1.2. Уровни кадровой политики государства и место в ней кадровой политики организации /Ср/      | 2 | 7 | УК-3.4<br>ПКo OC-3.1 | Л1.1 Л1.2<br>Л1.3<br>Л1.4Л2.1<br>Л2.2Л3.1<br>Л3.2 Л3.3<br>Э1 Э2 | 0 |  |
| Тема 1.3. Методические основы разработки кадровой политики и кадровой стратегии /Лек/                | 2 | 2 | УК-3.4<br>ПКo OC-3.1 | Л1.1 Л1.2<br>Л1.3<br>Л1.4Л2.1<br>Л2.2Л3.1<br>Л3.2 Л3.3<br>Э1 Э2 | 0 |  |
| Тема 1.3. Методические основы разработки кадровой политики и кадровой стратегии /Сем зан/            | 2 | 4 | УК-3.4<br>ПКo OC-3.1 | Л1.1 Л1.2<br>Л1.3<br>Л1.4Л2.1<br>Л2.2Л3.1<br>Л3.2 Л3.3<br>Э1 Э2 | 0 |  |
| Тема 1.3. Методические основы разработки кадровой политики и кадровой стратегии /Ср/                 | 2 | 7 | УК-3.4<br>ПКo OC-3.1 | Л1.1 Л1.2<br>Л1.3<br>Л1.4Л2.1<br>Л2.2Л3.1<br>Л3.2 Л3.3<br>Э1 Э2 | 0 |  |
| <b>Раздел 2. Кадровые технологии, кадровый потенциал и формирование кадровой политики</b>            |   |   |                      |                                                                 |   |  |

|                                                                                                |   |    |                      |                                                                 |   |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----|----------------------|-----------------------------------------------------------------|---|--|
| <b>организации</b>                                                                             |   |    |                      |                                                                 |   |  |
| Тема 2.1. Основные направления кадровой политики организации /Лек/                             | 2 | 2  | УК-3.4<br>ПКo OC-3.1 | Л1.1 Л1.2<br>Л1.3<br>Л1.4Л2.1<br>Л2.2Л3.1<br>Л3.2 Л3.3<br>Э1 Э2 | 0 |  |
| Тема 2.1. Основные направления кадровой политики организации /Сем зан/                         | 2 | 4  | УК-3.4<br>ПКo OC-3.1 | Л1.1 Л1.2<br>Л1.3<br>Л1.4Л2.1<br>Л2.2Л3.1<br>Л3.2 Л3.3<br>Э1 Э2 | 0 |  |
| Тема 2.1. Основные направления кадровой политики организации /Ср/                              | 2 | 7  | УК-3.4<br>ПКo OC-3.1 | Л1.1 Л1.2<br>Л1.3<br>Л1.4Л2.1<br>Л2.2Л3.1<br>Л3.2 Л3.3<br>Э1 Э2 | 0 |  |
| Тема 2.2. Использование кадровых технологий в кадровой политике организации /Лек/              | 2 | 4  | УК-3.4<br>ПКo OC-3.1 | Л1.1 Л1.2<br>Л1.3<br>Л1.4Л2.1<br>Л2.2Л3.1<br>Л3.2 Л3.3<br>Э1 Э2 | 0 |  |
| Тема 2.2. Использование кадровых технологий в кадровой политике организации /Сем зан/          | 2 | 8  | УК-3.4<br>ПКo OC-3.1 | Л1.1 Л1.2<br>Л1.3<br>Л1.4Л2.1<br>Л2.2Л3.1<br>Л3.2 Л3.3<br>Э1 Э2 | 0 |  |
| Тема 2.2. Использование кадровых технологий в кадровой политике организации /Ср/               | 2 | 12 | УК-3.4<br>ПКo OC-3.1 | Л1.1 Л1.2<br>Л1.3<br>Л1.4Л2.1<br>Л2.2Л3.1<br>Л3.2 Л3.3<br>Э1 Э2 | 0 |  |
| Тема 2.3 Место, роль и значение кадрового потенциала в кадровой политике организации /Лек/     | 2 | 2  | УК-3.4<br>ПКo OC-3.1 | Л1.1 Л1.2<br>Л1.3<br>Л1.4Л2.1<br>Л2.2Л3.1<br>Л3.2 Л3.3<br>Э1 Э2 | 0 |  |
| Тема 2.3 Место, роль и значение кадрового потенциала в кадровой политике организации /Сем зан/ | 2 | 4  | УК-3.4<br>ПКo OC-3.1 | Л1.1 Л1.2<br>Л1.3<br>Л1.4Л2.1<br>Л2.2Л3.1<br>Л3.2 Л3.3<br>Э1 Э2 | 0 |  |
| Тема 2.3 Место, роль и значение кадрового потенциала в кадровой политике организации /Ср/      | 2 | 7  | УК-3.4<br>ПКo OC-3.1 | Л1.1 Л1.2<br>Л1.3<br>Л1.4Л2.1<br>Л2.2Л3.1<br>Л3.2 Л3.3<br>Э1 Э2 | 0 |  |
| <b>Раздел 3. Теоретические основы кадрового аудита и технологии его проведения</b>             |   |    |                      |                                                                 |   |  |

|                                                            |   |   |                                               |                                                                 |   |  |
|------------------------------------------------------------|---|---|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|---|--|
|                                                            |   |   |                                               |                                                                 |   |  |
| Тема 3.1. Теоретические основы кадрового аудита /Лек/      | 2 | 2 | УК-3.4<br>ОПК-7.1<br>ПКо ОС-3.1<br>ПКо ОС-3.2 | Л1.1 Л1.2<br>Л1.3<br>Л1.4Л2.1<br>Л2.2Л3.1<br>Л3.2 Л3.3<br>Э1 Э2 | 0 |  |
| Тема 3.1. Теоретические основы кадрового аудита /Сем зан/  | 2 | 4 | УК-3.4<br>ОПК-7.1<br>ПКо ОС-3.1<br>ПКо ОС-3.2 | Л1.1 Л1.2<br>Л1.3<br>Л1.4Л2.1<br>Л2.2Л3.1<br>Л3.2 Л3.3<br>Э1 Э2 | 0 |  |
| Тема 3.1. Теоретические основы кадрового аудита /Ср/       | 2 | 7 | УК-3.4<br>ОПК-7.1<br>ПКо ОС-3.1<br>ПКо ОС-3.2 | Л1.1 Л1.2<br>Л1.3<br>Л1.4Л2.1<br>Л2.2Л3.1<br>Л3.2 Л3.3<br>Э1 Э2 | 0 |  |
| Тема 3.2. Технологии проведения кадрового аудита /Лек/     | 2 | 2 | УК-3.4<br>ОПК-7.1<br>ПКо ОС-3.1<br>ПКо ОС-3.2 | Л1.1 Л1.2<br>Л1.3<br>Л1.4Л2.1<br>Л2.2Л3.1<br>Л3.2 Л3.3<br>Э1 Э2 | 0 |  |
| Тема 3.2. Технологии проведения кадрового аудита /Сем зан/ | 2 | 4 | УК-3.4<br>ОПК-7.1<br>ПКо ОС-3.1<br>ПКо ОС-3.2 | Л1.1 Л1.2<br>Л1.3<br>Л1.4Л2.1<br>Л2.2Л3.1<br>Л3.2 Л3.3<br>Э1 Э2 | 0 |  |
| Тема 3.2. Технологии проведения кадрового аудита /Ср/      | 2 | 7 | УК-3.4<br>ОПК-7.1<br>ПКо ОС-3.1<br>ПКо ОС-3.2 | Л1.1 Л1.2<br>Л1.3<br>Л1.4Л2.1<br>Л2.2Л3.1<br>Л3.2 Л3.3<br>Э1 Э2 | 0 |  |
| /Конс/                                                     | 2 | 2 | УК-3.4<br>ОПК-7.1<br>ПКо ОС-3.1<br>ПКо ОС-3.2 | Л1.1 Л1.2<br>Л1.3<br>Л1.4Л2.1<br>Л2.2Л3.1<br>Л3.2 Л3.3<br>Э1 Э2 | 0 |  |

### РАЗДЕЛ 3. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

В процессе освоения дисциплины «Кадровая политика и кадровый аудит» используются следующие образовательные технологии: лекции (Л), семинарские занятия (С), самостоятельная работа студентов (СР), консультации (К) по выполнению различных видов заданий.

В процессе освоения дисциплины «Кадровая политика и кадровый аудит» используются следующие интерактивные образовательные технологии: проблемная лекция (ПЛ). Лекционный материал представлен в виде слайд-презентации в формате «Power Point». Для наглядности используются материалы различных научных

и технических экспериментов, справочных материалов, научных статей т.д. В ходе лекции предусмотрена обратная связь со студентами, активизирующие вопросы. При проведении лекций используется проблемно-ориентированный междисциплинарный подход, предполагающий творческие вопросы и создание дискуссионных ситуаций. При изложении теоретического материала используются такие методы, как:

монологический, показательный, диалогический, эвристический, исследовательский, проблемное изложение, а также следующие принципы дидактики высшей школы, такие как: последовательность и систематичность обучения, доступность обучения, принцип научности, принципы взаимосвязи теории и практики, наглядности и др. В конце каждой лекции предусмотрено время для ответов на проблемные вопросы. Самостоятельная работа предназначена для внеаудиторной работы студентов, связанной с конспектированием источников, учебного материала, изучением дополнительной литературы по дисциплине, подготовкой к текущему и семестровому контролю, а также выполнением индивидуального задания.

#### РАЗДЕЛ 4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

| 4.1. Рекомендуемая литература |                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                    |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Основная литература        |                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                    |
|                               | Авторы,                                                                                                         | Заглавие                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Издательство, год                                                                                  |
| Л1.1                          | Костровец Л.Б.,<br>Фоменко Е.И.                                                                                 | Кадровая политика и кадровый аудит : учебное пособие для обучающихся 1 и 2 курса образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление (магистерские программы: «Региональное управление и местное самоуправление», «Государственное регулирование внешнеэкономической и проектной деятельности», «Государственная и муниципальная служба) очной / заочной форм обучения (219 с.) | Донецк : ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», 2023                                                                 |
| Л1.2                          | Байтасов Р.Р.                                                                                                   | Кадровый менеджмент: учебное пособие (336)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Санкт-Петербург:Лань,2024                                                                          |
| Л1.3                          | Г. З. Ахметова, М. Ю. Маковецкий, А. П. Рудницкая, В. В. Юдаев ; под редакцией Г. З. Ахметовой, А. П. Рудницкой | Кадровый политика как элемент корпоративной стратегии: монография (144)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Москва : МУИВ, 2024                                                                                |
| Л1.4                          | И. В. Щепеткина                                                                                                 | Кадровый менеджмент: учебное пособие (160)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Екатеринбург:УГЛТУ,2023                                                                            |
| 2. Дополнительная литература  |                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                    |
|                               | Авторы,                                                                                                         | Заглавие                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Издательство, год                                                                                  |
| Л2.1                          | Печерица, Е. В.                                                                                                 | Социальный аудит и развитие человеческих ресурсов : Учебное пособие (56 с.)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Санкт-Петербург : ООО "Изд-во СПбГЭУ", 2021                                                        |
| Л2.2                          | Брянцева, Т. А.                                                                                                 | Управленческий учет и учет персонала: учебное пособие (263 с.)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Белгород : Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, ЭБС АСВ, 2020 |
| 3. Методические разработки    |                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                    |
|                               | Авторы,                                                                                                         | Заглавие                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Издательство, год                                                                                  |
| ЛЗ.1                          | Е.И. Фоменко                                                                                                    | Кадровая политика и кадровый аудит: конспект лекций для обучающихся 1 курса образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление (профили : «Региональное управление и местное самоуправление», «Государственная и муниципальная служба») очной / заочной форм обучения (175 с.)                                                                                                 | Донецк : ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», 2025                                                                 |
| ЛЗ.2                          | Е.И. Фоменко                                                                                                    | Кадровая политика и кадровый аудит : методические рекомендации для проведения семинарских занятий по дисциплине для обучающихся 1 курса образовательной программы магистратуры                                                                                                                                                                                                                                                                | Донецк : ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», 2025                                                                 |

|  | Авторы,      | Заглавие                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Издательство, год                  |
|--|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
|  |              | направления подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление (профили : «Региональное управление и местное самоуправление», «Государственная и муниципальная служба») очной / заочной форм обучения (66 с.)                                                                                                                                                                     |                                    |
|  | Е.И. Фоменко | Кадровая политика и кадровый аудит : методические рекомендации по организации самостоятельной работы для обучающихся 1 курса образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление (профили : «Региональное управление и местное самоуправление», «Государственная и муниципальная служба») очной / заочной форм обучения (41 с.) | Донецк : ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», 2025 |

#### 4.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"

|    |               |                                                           |
|----|---------------|-----------------------------------------------------------|
| Э1 | ЭБС «ЛАНЬ»    | <a href="https://e.lanbook.com">https://e.lanbook.com</a> |
| Э2 | ЭБС «ЗНАНИУМ» | <a href="https://znanium.ru">https://znanium.ru</a>       |

#### 4.3. Перечень программного обеспечения

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства:

- Libre Office (лицензия Mozilla Public License v2.0.)
- 7-Zip (лицензия GNU Lesser General Public License)
- AIMP (лицензия LGPL v.2.1)
- STDU Viewer (freeware for private non-commercial or educational use)
- GIMP (лицензия GNU General Public License)
- Inkscape (лицензия GNU General Public License)

#### 4.4. Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Большая российская энциклопедия - электронная версия - <https://bigenc.ru/text/5033122>  
 Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент» - <http://ecsocman.hse.ru>  
 Государственная система правовой информации - официальный интернет-портал правовой информации - <http://pravo.gov.ru/>  
 Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU – крупнейший российский информационный портал в области науки, технологии, медицины и образования, содержащий рефераты и полные тексты - [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru)  
 Федеральная государственная информационная система «Федеральный портал управленческих кадров» - <https://gossluzhba.gov.ru/analytics>

#### 4.5. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Для проведения учебных занятий, предусмотренных образовательной программой, закреплены аудитории согласно расписанию учебных занятий: рабочее место преподавателя, посадочные места по количеству обучающихся, доска меловая, персональный компьютер с лицензированным программным обеспечением общего назначения, мультимедийный проектор, экран, интерактивная панель

### РАЗДЕЛ 5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

#### 5.1. Контрольные вопросы и задания

1. Предмет и субъект кадровой политики организации.
2. Кадровая политика организации: понятие, сущность.
3. Виды кадровой политики организации.
4. Управление государственной кадровой политики РФ: цели, задачи, функции.
5. Внешние факторы, оказывающие влияние на кадровую политику организации.
6. Внутренние факторы, оказывающие влияние на кадровую политику организации.
7. Процесс разработки и этапы построения кадровой политики организации.

8. Основные задачи кадровой политики организации, её разновидности.
9. Уровни реализации кадровой политики.
10. Особенности государственной кадровой политики.
11. Характерные черты государственной кадровой политики.
12. Кадровая политика как система управления человеческими ресурсами, ее место в системе государственной службы.
13. Федеральный закон РФ «О государственной гражданской службе Российской Федерации».
14. Теоретико-методические основы разработки кадровой политики и кадровой стратегии.
15. Факторы, определяющие кадровую стратегию организации.
16. Выбор кадровой стратегии. Этапы внедрения стратегии.
17. Инструменты реализации кадровой стратегии.
18. Оценка кадровой стратегии организации.
19. Методы кадровой стратегии в планировании работы с персоналом.
20. Прогноз использования потребности в кадрах на перспективу.
21. Пути реализации кадровой политики организации.
22. Основные направления реализации кадровой политики.
23. Основные направления демографической политики.
24. Служба управления персоналом в организации: цели, задачи, функции.
25. Управление кадровой политикой в сферах: образования; занятости; труда; социального развития.
26. Управление профессиональной ориентацией.
27. Управление занятостью и трудом.
28. Управление социальным развитием.
29. Место и роль кадровых технологий в кадровой политике организации.
30. Кадровые технологии, применяемые в управлении персоналом.
31. Управление персоналом как вид профессиональной деятельности.
32. Сущность и содержание кадровых технологий.
33. Базовые кадровые технологии.
34. Специфические и общие управленческие функции кадровых технологий.
35. Нормативная правовая основа использования кадровых технологий.
36. Должностной регламент.
37. Основные методы определения приоритетов отбора персонала.
38. Базовые кадровые технологии.
39. Управление деловой карьерой.
40. Кадровый потенциал организации: понятие, сущность.
41. Место кадрового потенциала в кадровой политике организации.
42. Формирование кадрового резерва в органах государственной власти.
43. Структура кадрового потенциала.
44. Система развития и эффект использования кадрового потенциала организации.
45. Определение потребностей профессионального развития.
46. Оценка кадрового потенциала организации. Основные методики оценки кадрового потенциала.
47. Оценка уровня кадрового потенциала организации и способы его развития.
48. Методики оценки кадрового потенциала.
49. Оценка кадрового потенциала по основным параметрам деятельности: комплексная, локальная, пролонгированная и экспрессивная.
50. Понятие и сущность кадрового аудита.
51. Значение, место и роль кадрового аудита в системе управления персоналом.
52. Цели, задачи и функции кадрового аудита.
53. Аудит персонала в рамках управленческого аудита.
54. Аудит персонала как анализ системы социально-трудовых показателей.
55. Индикаторы успешности в управлении персоналом.
56. Зарубежный опыт проведения кадрового аудита и возможность его адаптации к нашим условиям.
57. Основные этапы работы при проведении кадрового аудита: структура, затрачиваемое время.

## 5.2. Темы письменных работ

1. Анализ использования трудовых ресурсов в государственной службе.
2. Анализ использования трудовых ресурсов в муниципальной службе.
3. Диагностика трудового потенциала в организациях разных организационно-правовых форм.
4. Особенности кадровой политики в организациях различных форм собственности.
5. Организационно-кадровый аудит на предприятии, проблемы и методика его проведения.

6. Аудит организационной структуры службы управления персоналом.
7. Аудит обеспеченности организации трудовыми ресурсами.
8. Анализ внутрипроизводственного движения кадров на предприятии.
9. Основные тенденции высвобождения и перераспределения кадров на предприятии.
10. Аудит нормирования труда в организации как составная часть аудита персонала.
11. Аудит системы вознаграждения работников.
12. Аудит системы поощрения специалистов и служащих.
13. Аудит системы премирования работников в организации.
14. Аудит использования рабочего времени и его роль в повышении эффективности деятельности организации.
15. Выявление и оценка социально-экономических резервов роста производительности труда.
16. Анализ использования рабочего времени специалистов и служащих.
17. Анализ соответствия трудового потенциала производственным возможностям организации.
18. Анализ движения кадров в организации.
19. Анализ системы подготовки и переподготовки государственных и муниципальных служащих.
20. Анализ использования женского труда в организации.
21. Анализ использования женского труда в государственной и муниципальной службе.
22. Анализ состояния условий труда в организации.
23. Анализ организации системы материального стимулирования работников.
24. Анализ системы поощрения специалистов и служащих в коммерческих организациях.
25. Анализ системы поощрения специалистов и служащих в государственной и муниципальной службе.
26. Анализ системы премирования работников.
27. Анализ образования и использования фонда оплаты труда работников.
28. Оценка эффективности использования средств фонда заработной платы.
29. Аудит качественных характеристик трудового потенциала.
30. Аудит организационной структуры организации.
31. Оценка эффективности кадровой политики в государственном управлении.
32. Эффективность кадровой политики в муниципальном управлении.
33. Выбор и формирование стратегии развития организации.
34. Функционально-стоимостный анализ органов государственной власти.

### 5.3. Фонд оценочных средств

**Задание № 1. Прочитайте текст, выберите несколько правильных ответов и запишите аргументы, обосновывающие выбор (время выполнения 5 мин.)**

Текст задания:

Административные методы управления персоналом – это способы воздействия на сотрудников, основанные на дисциплине труда, чувстве долга и стремлении работника работать в конкретной компании.

Такие методы предполагают прямое воздействие в виде регламентирующих и административных актов, которые необходимо исполнять. Они соответствуют правовым нормам и распоряжениям вышестоящих органов управления. Так, например, разработка положений и должностных инструкций относится к административным методам управления персоналом. Выберите из предложенного перечня примеры административных методов управления персоналом.

- А) разработка программ мотивации;
- Б) применение дисциплинарных взысканий к сотрудникам;
- В) проведение проверок, инспекций, аудитов для выявления нарушений в работе персонала и принятия мер по их устранению;
- Г) организация обучения и повышения квалификации;
- Д) создание благоприятного психологического климата в коллективе.

**Задание № 2. Прочитайте текст, выберите несколько правильных ответов и запишите аргументы, обосновывающие выбор (время выполнения 5 мин.)**

Текст задания:

Благоприятные условия работы способствуют повышению эффективности сотрудника в достижении поставленных трудовых целей. При этом такие недостатки условий работы, как теснота, шум, недостаточность освещения могут влиять на ряд факторов. Определите на что влияют указанные недостатки условий работы.

- А) текучесть кадров;
- Б) развитие неформальной коммуникации;
- В) уровень стресса и утомляемость;
- Г) повышение производительности;
- Д) риск ошибок;
- Е) развитие моральной мотивации сотрудников.

**Задание № 3. Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ (время выполнения 10 мин.)**

Текст задания:

Решение срочной задачи, поставленной руководством перед Вашим подразделением, потребует резкого повышения интенсивности работы всех сотрудников и грозит срывом графика отпусков. В сложившейся ситуации крайне важно найти баланс между необходимостью достижения поставленной цели и сохранением благоприятной рабочей атмосферы, а также предотвращением выгорания персонала.

Какие методы управления и конкретные действия следует применить, чтобы мотивировать сотрудников на достижение целей организации?

**Задание № 4. Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ (время выполнения 10 мин.)**

Текст задания:

В организации произошли кадровые изменения, в том числе сменился руководитель высшего звена. Свою работу в новой должности он начал с формирования своего представления о состоянии персонала в организации. В частности, он выяснил, что с сотрудниками организации были заключены трудовые договоры на разные сроки (от одного до пяти лет). Он предложил некоторым работникам перезаключить договоры, аргументируя это тем, что у них заключены долгосрочные соглашения, а, по его мнению, они не соответствуют требованиям по своим профессиональным качествам. Руководитель, используя данную ситуацию, решил получить консультацию у аудиторов.

Какова правовая основа для перезаключения трудовых договоров и какие риски несет организация, если сотрудники не согласятся на перезаключение?

Какие критерии оценки профессиональных качеств сотрудников были использованы руководителем и насколько они прозрачны и объективны?

Каковы мотивы руководителя для перезаключения договоров именно с сотрудниками, у которых заключены долгосрочные соглашения?

**Задание № 5. Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ (время выполнения 10 мин.)**

Текст задания:

Орган местного самоуправления (далее – ОМСУ) N, расположенный в регионе с ярко выраженной демографической проблемой старения населения и оттока молодежи, столкнулся со следующими вызовами в сфере управления персоналом:

1. Высокий средний возраст муниципальных служащих (52 года).
2. Низкий уровень привлечения и закрепления молодых специалистов (до 30 лет) на муниципальной службе.
3. Недостаточная мотивация персонала, проявляющаяся в формальном отношении к исполнению должностных обязанностей и низкой инициативности.
4. Ограниченные финансовые ресурсы бюджета ОМСУ для реализации мер по стимулированию персонала.
5. Несоответствие компетенций части муниципальных служащих современным требованиям цифровой экономики и потребностям населения.
6. Отсутствие формализованной системы оценки эффективности деятельности муниципальных служащих, ориентированной на достижение стратегических целей развития муниципального образования.

Проведите комплексный анализ текущей кадровой ситуации в ОМСУ N с учетом представленных данных и региональных социально-экономических особенностей:

1. Определите ключевые проблемы и риски, связанные с неэффективной кадровой политикой.
2. Оцените потенциальное влияние этих проблем на достижение стратегических целей развития муниципального образования.
3. Предложите SWOT-анализ кадровой политики ОМСУ N, выделяя сильные и слабые стороны, возможности и угрозы.

**Задание № 6. Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ (время выполнения 10 мин.)**

Текст задания:

В департаменте здравоохранения региона N наблюдается текучесть кадров среди врачей первичного звена, особенно в сельских районах. Проведенный анализ показывает неудовлетворенность персонала уровнем заработной платы, возможностями профессионального роста и условиями труда. Руководство департамента обеспокоено сложившейся ситуацией, так как она негативно влияет на доступность и качество медицинских услуг для населения.

1. Какие основные методы и инструменты необходимо использовать при проведении кадрового аудита в данной ситуации?
2. Какие социальные и экономические факторы могут влиять на текучесть кадров врачей в сельских районах?
3. Какие конкретные мероприятия по улучшению кадровой политики можно предложить департаменту здравоохранения для снижения текучести кадров?

**Задание № 7. Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ (время выполнения 10 мин.)**

Текст задания:

В условиях реформирования системы государственного управления и внедрения принципов цифровой экономики, Министерство экономического развития N-ской области столкнулось с рядом вызовов, связанных с эффективностью использования кадрового потенциала. Результаты анализа деятельности министерства указывают на снижение показателей производительности труда, рост текучести кадров, особенно среди молодых специалистов, а также недостаточную степень вовлеченности сотрудников в реализацию стратегических целей ведомства.

Руководство министерства приняло решение о проведении кадрового аудита, направленного на выявление проблемных зон в системе управления персоналом и разработку рекомендаций по ее совершенствованию. Вам, как эксперту в области кадрового аудита, предстоит проанализировать текущую ситуацию и предложить решения, учитывающие не только экономические, но и социальные и гуманитарные аспекты.

В ходе предварительного анализа были выявлены следующие факты:

Низкая мотивация персонала;

Неэффективная система обучения и развития;

Недостаточная прозрачность и объективность процедур оценки персонала;

Слабая коммуникация между руководством и сотрудниками;

Недостаточная цифровизация кадровых процессов.

Какой из этапов кадрового аудита представляется наиболее важным в данной ситуации?

Какие конкретно приемы и способы гуманитарных наук можно использовать при проведении кадрового аудита в данной ситуации?

**Задание № 8. Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ (время выполнения 10 мин.)**

Текст задания:

В органе публичного управления, занимающемся реализацией социально значимой программы, наблюдается ряд негативных тенденций, указывающих на возможные проблемы в кадровой политике и управлении человеческими ресурсами. В частности, отмечается:

Высокая текучесть кадров, особенно среди молодых специалистов, проработавших менее двух лет. Анализ причин увольнений показывает неудовлетворенность условиями труда, возможностями профессионального развития и признанием заслуг.

Низкая вовлеченность персонала в реализацию целей организации. Сотрудники демонстрируют формальное отношение к своим обязанностям, недостаточную инициативность и слабую мотивацию к достижению высоких результатов.

Конфликты и напряженность в коллективе, связанные с распределением задач, оценкой результатов работы и субъективными решениями руководства.

Недостаточная эффективность системы обучения и развития персонала. Обучение носит эпизодический характер и не всегда соответствует потребностям организации и индивидуальным потребностям сотрудников.

Отсутствие четких и прозрачных критериев оценки эффективности работы персонала, что приводит к субъективности при принятии решений о премировании и продвижении по службе.

Какие конкретные методы и инструменты гуманитарных, социальных и экономических наук целесообразно использовать при анализе организационной культуры и климата в коллективе?

Какие ключевые показатели эффективности (КПИ) можно использовать для оценки результативности системы обучения и развития персонала в органе публичного управления?

**Задание № 9. Прочитайте текст и установите соответствие (время выполнения 3 мин.).**

Текст задания:

Кадровая политика и кадровый аудит являются ключевыми элементами эффективного управления человеческими ресурсами в любой организации. Они взаимосвязаны и направлены на обеспечение соответствия кадрового потенциала стратегическим целям организации. Правильное понимание последовательности этапов этих процессов позволяет организациям оптимизировать управление персоналом, повысить его эффективность и минимизировать риски.

| Этап                                        | Содержание                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Анализ внешней среды                     | А. Определение необходимых компетенций и разработка программ развития персонала.                                                                                             |
| 2. Разработка стратегических целей          | Б. Оценка влияния экономических, социальных, технологических и политических факторов на кадровую политику организации.                                                       |
| 3. Разработка кадровых стратегий            | В. Формулирование целей, направленных на повышение эффективности использования человеческих ресурсов для достижения общих целей организации.                                 |
| 4. Реализация кадровых стратегий и контроль | Г. Разработка конкретных планов и мероприятий по привлечению, отбору, обучению, мотивации и удержанию персонала, обеспечивающих достижение стратегических целей организации. |
|                                             | Д. Оценка эффективности организационной структуры, маркетинг, финансовые ресурсы, выявление стратегических проблем.                                                          |

Запишите выбранные буквы под соответствующими буквами:

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
|   |   |   |   |

Задание № 10. *Прочитайте текст и установите соответствие (время выполнения 3 мин.).*

Текст задания:

Существуют различные типы кадровой политики, направленные на достижение определенных целей. Каждая из них обладает своими характеристиками и методами реализации. Например, кадровая политика, ориентированная на привлечение и отбор талантов, акцентирует внимание на повышении конкурентоспособности организации через привлечение высококвалифицированных специалистов. В то время как политика развития персонала сосредоточена на обучении и повышении квалификации существующих сотрудников, что способствует их профессиональному росту и повышению общей эффективности компании. Кроме того, кадровая политика может включать аспекты мотивации и удержания сотрудников, что играет ключевую роль в снижении текучести кадров и создании благоприятной рабочей атмосферы. Таким образом, выбор конкретной кадровой политики зависит от стратегических целей организации и ее текущих потребностей. К основным типам кадровой политики следует отнести активную, пассивную, реактивную и превентивную. Ваша задача найти верное определение для каждого из представленного типа.

| Типы кадровой политики            | Характеристика                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Активная кадровая политика     | А. При данном типе отсутствуют чёткие стратегии управления персоналом. Организация реагирует на возникающие проблемы в области управления персоналом лишь когда они начинают негативно влиять на работу |
| 2. Пассивная кадровая политика    | Б. Характеризуется прозрачностью организации для потенциальных сотрудников на любом уровне иерархии и готовностью принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией  |
| 3. Реактивная кадровая политика   | В. С такой политикой организация (предприятие) принимает системные меры для привлечения, развития и удержания квалифицированных сотрудников                                                             |
| 4. Превентивная кадровая политика | Г. Организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а последующее замещение происходит только из числа работников организации                              |
|                                   | Д. Организации, применяя этот тип политики, действуют ещё до появления проблем. Они проводят анализ рисков и разрабатывают стратегии по предотвращению сложностей с персоналом                          |
|                                   | Е. Предполагает принятие мер только тогда, когда проблема уже существует. Организация реагирует на кризисные ситуации, но не разрабатывает долгосрочных стратегий по управлению персоналом              |

Запишите выбранные буквы под соответствующими буквами:

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
|   |   |   |   |

**Задание № 11. Прочитайте текст и установите последовательность действий (время выполнения 3 мин.).**

Текст задания:

В органе исполнительной власти N наблюдается текучесть кадров, снижение мотивации персонала и увеличение количества жалоб от сотрудников на условия труда. Руководство органа власти принимает решение о проведении комплексного кадрового аудита для выявления проблемных зон и разработки мероприятий по совершенствованию кадровой политики.

В какой последовательности необходимо осуществить следующие этапы для проведения эффективного кадрового аудита и формирования рекомендаций по оптимизации кадровой политики в органе власти N?

1. Анализ кадровой документации (штатное расписание, трудовые договоры, должностные инструкции, локальные нормативные акты).
2. Разработка и утверждение программы кадрового аудита, определение целей, задач, сроков и ответственных лиц.
3. Проведение опросов и анкетирования сотрудников для выявления их удовлетворенности работой, мотивации и отношения к кадровой политике.
4. Анализ результатов аудита, выявление проблемных зон и подготовка отчета с рекомендациями по совершенствованию кадровой политики.
5. Интервьюирование руководителей структурных подразделений для получения информации о состоянии кадровой работы и выявлении проблем в управлении персоналом.
6. Оценка эффективности действующей системы управления персоналом (методы подбора, оценки, обучения, мотивации и развития персонала).
7. Внедрение разработанных мероприятий и мониторинг их эффективности.

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

|  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|

**Задание № 12. Прочитайте текст и установите последовательность действий (время выполнения 3 мин.).**

Текст задания:

Адаптация работника — это процесс, направленный на помощь новому сотруднику с целью успешного интегрирования в организацию и качественного выполнения работы.

К основным целям адаптации относят:

- обеспечение быстрого и эффективного вхождения в должность;
- создание благоприятной рабочей среды;
- повышение уровня удовлетворенности работой;
- уменьшение текучести кадров;
- улучшение организационной культуры;
- обеспечение соблюдения нормативных требований;
- улучшение имиджа компании и повышение престижности профессии;
- повышение производительности труда.

Определите верный порядок стадий процесса адаптации работника.

1. Приспособление.
2. Ассимиляция.
3. Идентификация.
4. Ознакомление.

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  |  |
|--|--|--|--|

Задание № 13. *Прочитайте текст и установите соответствие (время выполнения 3 мин.).*

Текст задания:

Выбор конкретной формы кадровой стратегии зависит от множества факторов, включая стратегические цели организации, ее финансовое положение, отрасль, в которой она работает, размер, организационную структуру и корпоративную культуру. Эффективная кадровая стратегия должна быть тесно связана с общей бизнес-стратегией организации и адаптирована к ее конкретным потребностям и условиям.

| Формы кадровых стратегий                     | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Наступательная кадровая стратегия         | А. Эта стратегия применяется в ситуациях слияний и поглощений компаний и направлена на объединение кадровых ресурсов, формирование единой корпоративной культуры и создание синергии между различными подразделениями.                                                                                                                                             |
| 2. Оборонительная кадровая стратегия         | Б. Данная стратегия применяется в ситуациях, когда организация сталкивается с финансовыми трудностями, снижением спроса на продукцию или необходимостью реструктуризации бизнеса. Она предполагает сокращение численности персонала, оптимизацию организационной структуры и перераспределение ресурсов.                                                           |
| 3. Стратегия развития человеческого капитала | В. Эта стратегия направлена на сохранение существующего кадрового потенциала и поддержание стабильности в организации. Она предполагает минимизацию текучести кадров, повышение лояльности сотрудников, оптимизацию затрат на персонал и поддержание высокого уровня производительности.                                                                           |
| 4. Стратегия привлечения внешних ресурсов    | Г. Эта стратегия фокусируется на развитии компетенций, навыков и знаний сотрудников, рассматривая их как ценный актив организации. Она предполагает инвестиции в обучение и развитие персонала, создание возможностей для карьерного роста, развитие лидерских качеств и формирование корпоративной культуры, ориентированной на обучение и самосовершенствование. |
| 5. Стратегия сокращения                      | Д. Данная стратегия предполагает передачу части функций управления персоналом или отдельных HR-процессов внешним специализированным компаниям. Это позволяет организации снизить затраты на персонал, получить доступ к экспертизе в области управления человеческими ресурсами и сосредоточиться на основных бизнес-процессах.                                    |
|                                              | Е. Данная стратегия ориентирована на формирование кадрового резерва, обладающего компетенциями, которые потребуются организации в будущем. Она предполагает активный поиск и привлечение талантливых специалистов, опережающее обучение и развитие персонала, а также создание благоприятной среды для инноваций и творчества.                                     |

Запишите выбранные буквы под соответствующими буквами:

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|   |   |   |   |   |

**Задание № 14. Прочитайте текст и установите последовательность действий (время выполнения 3 мин.).**

Текст задания:

Заключение кадрового аудита – это критически важный этап, завершающий комплексную оценку кадрового потенциала организации. Он требует систематизированного подхода и точной фиксации результатов, чтобы обеспечить эффективное использование полученной информации для принятия управленческих решений. Определите верную последовательность этапов заключения кадрового аудита.

1. Анализ и систематизация полученных данных.
2. Архивирование документации по кадровому аудиту.
3. Идентификация ключевых проблем и зон риска.
4. Контроль за выполнением плана мероприятий.
5. Оценка эффективности реализованных мероприятий.
6. Представление отчета руководству организации.
7. Разработка плана мероприятий по реализации рекомендаций.
8. Разработка рекомендаций по устранению выявленных проблем.
9. Формирование итогового отчета о кадровом аудите.

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

**Задание № 15. Прочитайте текст и установите соответствие (время выполнения 3 мин.).**

Текст задания:

Эффективная кадровая политика в органах власти имеет важное значение, так как от профессионализма персонала управления зависит способность власти эффективно управлять, обеспечивать стабильность государства и создавать благоприятные условия для жизни граждан.

| Элементы кадровой политики        | Направления реализации                                               |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| 1. Принципы кадровой политики     | А. Разработка и внедрение системы мотивации государственных служащих |
| 2. Методы отбора кадров           | Б. Обеспечение равного доступа граждан к государственной службе      |
| 3. Инструменты оценки персонала   | В. Проведение конкурса на замещение вакантной должности              |
| 4. Направления развития персонала | Г. Аттестация государственных служащих                               |
| 5. Меры стимулирования труда      | Д. Организация программ повышения квалификации                       |
|                                   | Е. Комплексная оценка кадрового потенциала организации               |

Запишите выбранные буквы под соответствующими буквами:

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|   |   |   |   |   |

**Задание № 16. Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ (время выполнения 10 мин.).**

Текст задания:

Предприятие «Альфа», занимающееся производством электроники, планирует расширение и выход на международный рынок. Руководство осознает важность эффективной системы управления персоналом для достижения стратегических целей. В связи с этим было принято решение о проведении кадрового аудита.

Какие основные направления кадрового аудита следует охватить в рамках подготовки к международной экспансии предприятия «Альфа», чтобы оценить готовность системы управления персоналом к новым вызовам?

Какие ключевые показатели эффективности (KPI) можно использовать для оценки результативности кадрового аудита на предприятии «Альфа» и выявления областей для улучшения?

**Задание № 17. Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ (время выполнения 10 мин.)**

Текст задания:

Представьте, что вы являетесь руководителем отдела управления персоналом в крупной производственной компании «Сталь-Пром». Компания переживает период активного роста и расширения, однако наблюдаются следующие проблемы:

1. Неэффективная система оценки персонала: Существующая система оценки персонала основана на субъективных мнениях руководителей и не позволяет объективно оценивать вклад каждого сотрудника в достижение целей компании.
2. Несоответствие квалификации сотрудников требованиям производства: Новое оборудование и технологии требуют от персонала более высокой квалификации, однако существующая система обучения и развития не справляется с этой задачей.

Какие мероприятия будут способствовать решению указанных проблем?

Каким образом можно оценить результативность предложенных мероприятий?

**Задание № 18. Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ (время выполнения 10 мин.)**

Текст задания:

В ходе кадрового аудита в Администрации города М выяснилось, что значительная часть сотрудников, занимающих руководящие должности в сфере жилищно-коммунального хозяйства, не имеет профильного образования и опыта работы в данной области. При этом, на протяжении последних лет наблюдаются систематические нарушения в работе коммунальных служб, жалобы населения на качество предоставляемых услуг и неэффективное использование бюджетных средств. Как оценить влияние несоответствия квалификации сотрудников занимаемым должностям на эффективность работы коммунальных служб города М?

Какие меры необходимо предпринять для устранения выявленных несоответствий и повышения квалификации сотрудников, занимающих руководящие должности в сфере ЖКХ города М?

**Задание № 19. Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ (время выполнения 10 мин.)**

Текст задания:

В рамках реализации новой стратегии цифровой трансформации регионального правительства, необходимо оценить соответствие квалификации существующих сотрудников департамента информационных технологий (ДИТ) новым требованиям. Обнаружено, что многие сотрудники обладают устаревшими навыками и знаниями, не достаточными для внедрения и поддержки современных цифровых решений.

Какие методы и инструменты вы бы использовали для оценки текущего уровня квалификации сотрудников ДИТ в контексте задач цифровой трансформации?

Какие риски могут возникнуть, если не провести аудит соответствия квалификации и сразу приступить к внедрению цифровых решений?

Какие рекомендации вы бы дали руководству ДИТ по результатам аудита, если большая часть сотрудников не соответствует требованиям цифровой трансформации?

**Задание № 20. Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ (время выполнения 10 мин.)**

Текст задания:

В течение последнего года наблюдается значительный рост текучести кадров в отделе государственной службы и кадров (ОГСК) одного из министерств. Увольнения происходят как среди опытных сотрудников, так и среди молодых специалистов, недавно принятых на работу.

Какие методы аудита вы бы использовали для выявления причин высокой текучести кадров в ОГСК?

Какие факторы, потенциально влияющие на текучесть кадров в ОГСК, требуют первоочередного анализа?

Какие меры вы бы рекомендовали для снижения текучести кадров в ОГСК на основе результатов аудита?

#### **5.4. Перечень видов оценочных средств**

1. Устный опрос по изучаемой теме (проводится на семинарских занятиях)
2. Решение ситуационных/практических заданий
3. Подготовка к выступлению с докладом, сообщением
4. Самостоятельная работа по разделам учебной дисциплины
5. Выполнение индивидуального задания

### **РАЗДЕЛ 6. СРЕДСТВА АДАПТАЦИИ ПРЕПОДАВАНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ К ПОТРЕБНОСТЯМ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ**

В случае необходимости, обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья (по заявлению обучающегося) могут предлагаться одни из следующих вариантов восприятия информации с учетом их индивидуальных психофизических особенностей:

- 1) с применением электронного обучения и дистанционных технологий.
- 2) с применением специального оборудования (техники) и программного обеспечения, имеющихся в ФГБОУ ВО "ДОНАУИГС".

В процессе обучения при необходимости для лиц с нарушениями зрения, слуха и опорно-двигательного аппарата предоставляются следующие условия:

- для лиц с нарушениями зрения: учебно-методические материалы в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; в форме аудиофайла (перевод учебных материалов в аудиоформат); индивидуальные задания и консультации.
- для лиц с нарушениями слуха: учебно-методические материалы в печатной форме; в форме электронного документа; видеоматериалы с субтитрами; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации.
- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: учебно-методические материалы в печатной форме; в форме электронного документа; в форме аудиофайла; индивидуальные задания и консультации.

### **РАЗДЕЛ 7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО УСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Изучение дисциплины осуществляется по следующим формам: лекции, семинарские занятия и самостоятельная (в том числе индивидуальная) работа обучающегося, консультации.

Важным условием для освоения дисциплины в процессе занятий является ведение конспектов, освоение и осмысление терминологии изучаемой дисциплины. Материалы лекционных занятий следует своевременно подкреплять проработкой соответствующих разделов в учебниках, учебных пособиях, научных статьях и монографиях, в соответствии со списком основной и дополнительной литературы.

Дополнительная проработка изучаемого материала проводится во время семинарских занятий, в ходе которых анализируются и закрепляются основные знания, полученные по дисциплине. При подготовке к семинарским занятиям следует использовать основную и дополнительную литературу из представленного списка. В рамках изучения учебной дисциплины необходимо использовать передовые информационные технологии – компьютерную технику, электронные базы данных, Интернет.

Целями самостоятельной работы обучающегося является: систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений; углубление и расширение теоретических знаний; формирование умения использовать справочную литературу; формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации; развитие исследовательских умений.

Самостоятельная (в том числе индивидуальная) работа выполняется обучающимся по заданию преподавателя, в соответствии с Фондом оценочных средств дисциплины и содержит следующие задания:

для подготовки к устному опросу – изучение программного материала дисциплины (работа с учебником и конспектом лекции, изучение рекомендуемых литературных источников, конспектирование источников).

Изучение дисциплины предполагает форму промежуточной аттестации – экзамен.