

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Костина Лариса Николаевна  
Должность: заместитель директора  
Дата подписания: 13.01.2026 13:56:52  
Уникальный программный ключ:  
848621b05e7a2c59da67cc47a060a910fb948b62

*Приложение 4*  
к образовательной программе

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ**

**для текущего контроля успеваемости и  
промежуточной аттестации обучающихся  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**Б1.О.07 "Кадровая политика и кадровый аудит"**

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным  
планом)

**38.04.04 Государственное и муниципальное управление**

(код, наименование направления подготовки/специальности)

**"Государственная и муниципальная служба"**

(наименование образовательной программы)

**Магистр**

(квалификация)

**Заочная форма обучения**

(форма обучения)

Год набора – 2024

Донецк

**Автор(ы)-составитель(и) ФОС:**

Фоменко Е.И. канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры теории управления и государственного администрирования

**РАЗДЕЛ 1.  
ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

**по дисциплине «Кадровая политика и кадровый аудит»**

**1.1. Основные сведения о дисциплине**

Таблица 1

Характеристика дисциплины  
(сведения соответствуют разделу РПД)

Образовательная программа	Магистратура
Направление подготовки	38.04.04 Государственное и муниципальное управление
Профиль	Государственная и муниципальная служба
Количество разделов дисциплины	4
Часть образовательной программы	Дисциплина обязательной части (Б1.О.07)
Формы текущего контроля	Доклад, устный ответ, решение кейс-заданий (ситуационных/практических заданий), контроль знаний по разделам
Показатели	Заочная форма обучения
Количество зачетных единиц (кредитов)	4
Семестр	2
<b>Общая трудоемкость (академ. часов)</b>	144
<b>Аудиторная контактная работа:</b>	10
Лекционные занятия	4
Семинарские занятия	4
Консультации	2
Самостоятельная работа	125
Контроль	9
<i>Форма промежуточной аттестации</i>	Экзамен

## 1.2. Перечень компетенций с указанием этапов формирования в процессе освоения образовательной программы

Таблица 2

### Перечень компетенций и их элементов

Компетенция	Индикатор компетенции и его формулировка	Элементы индикатора компетенции	Индекс элемента
УК-3: Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.4: Способен, на основании основных направлений кадровой политики и результатов кадрового аудита, вырабатывать командную стратегию для достижения целей организации	<b>Знать:</b> 1) 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;	УК-3.4 З-1
		2) основные принципы и научные подходы к процессу формирования проектных команд, кадровых технологий, процесса планирования командной работы;	УК-3.4 З-2
		3) стратегию сотрудничества и отбора членов команды для достижения поставленной цели	УК-3.4 З-3
		<b>Уметь:</b> 1) использовать современные методы управления персоналом;	УК-3.4 У-1
		2) применять традиционные и инновационные кадровые технологии;	УК-3.4 У-2
		3) планировать и корректировать работу команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов.	УК-3.4 У-3
		<b>Владеть:</b> 1) навыками обеспечения взаимодействия с руководителями проектов и командой проекта с учетом специфики государственной и муниципальной службы;	УК-3.4 В-1
		2) навыками разрешения конфликтов и противоречий при деловом общении на основе учета интересов всех сторон;	УК-3.4 В-2
		3) навыками поддержания нравственно-этических принципов, устанавливающих общие правила поведения, разработка кодексов	УК-3.4 В-3

Компетенция	Индикатор компетенции и его формулировка	Элементы индикатора компетенции	Индекс элемента
		профессионального поведения, направленных на повышение уровня интеллектуальной и духовно-нравственной культуры, сотрудничества и взаимодействия.	
ОПК-7: Способен осуществлять научно-исследовательскую, экспертно-аналитическую и педагогическую деятельность в профессиональной сфере;	ОПК-7.1: Применяет приемы и способы гуманитарных, социальных и экономических наук при организации и проведении кадрового аудита в органах публичного управления	<b>Знать:</b> 1) нормативную правовую базу для реализации кадрового аудита; 2) механизмы организации, планирования и проведения кадрового аудита; 3) современные методы самоорганизации и саморазвития.	ОПК-7.1 З-1 ОПК-7.1 З-2 ОПК-7.1 З-3
		<b>Уметь:</b> 1) составлять аналитические записки и отчеты о результатах проведения кадрового аудита; 2) применять технологии и методы анализа и планирования в области планирования и развития человеческих ресурсов; 3) оценивать эффективность использования различных методов и теорий гуманитарных, социальных и экономических наук при формировании программы профессионального саморазвития.	ОПК-7.1 У-1 ОПК-7.1 У-2 ОПК-7.1 У-3
		<b>Владеть:</b> 1) использованием основных методов и технологий кадрового аудита; 2) анализ, планирование и организация профессиональной деятельности государственного и муниципального служащего; 3) владеть навыками использования методов и теорий гуманитарных, социальных и экономических наук для обоснования осуществления собственного саморазвития.	ОПК-7.1 В-1 ОПК-7.1 В-2 ОПК-7.1 В-3
ПКо ОС-3: Способен использовать технологии управления персоналом, формировать и использовать	ПКо ОС-3.1: Умеет на практике реализовать приемы и методы кадровой работы	<b>Знать:</b> 1) нормативно-правовую базу при реализации кадровой работы в деятельности органов власти; 2) формы и методы прогнозирования и планирования потребности в кадрах той или иной квалификации, карьеры и	ПКо ОС-3.1 З-1 ПКо ОС-3.1 З-2

Компетенция	Индикатор компетенции и его формулировка	Элементы индикатора компетенции	Индекс элемента
кадровую политику, проводить кадровый аудит		профессионального роста; 3) современные методы самоорганизации и саморазвития.	ПКо ОС-3.1 3-3
		<b>Уметь:</b> 1) выявлять типичные нарушения в системе управления персоналом конкретной организации; 2) составлять аналитические записки и отчеты о результатах проведения кадровой политики; 3) оценивать состояние профессионализма управленческого звена в системе государственного и муниципального управления	ПКо ОС-3.1 У-1 ПКо ОС-3.1 У-2 ПКо ОС-3.1 У-3
		<b>Владеть:</b> 1) навыками оценки социальной и этической ответственности за принятые в сфере государственного и муниципального управления решений; 2) навыками и приемами разработки управленческих решений по использованию различных механизмов в государственном управлении; 3) использованием основных методов и технологий кадровой политики.	ПКо ОС-3.1 В-1 ПКо ОС-3.1 В-2 ПКо ОС-3.1 В-3
	ПКо ОС-3.2: Способен использовать кадровый аудит для повышения эффективности профессиональной деятельности	<b>Знать:</b> 1) основы экономической, организационной и управленческой теории в части работы с персоналом; 2) основы экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теории при решении профессиональных задач; 3) основные мероприятия в сфере управления персоналом, порядок оформления и ведения документации по управлению персоналом.	ПКо ОС-3.2 3-1 ПКо ОС-3.2 3-2 ПКо ОС-3.2 3-3
		<b>Уметь:</b> 1) владеть методами систематизации и обобщения результатов оценки в области человеческих ресурсов;	ПКо ОС-3.2 У-1

Компетенция	Индикатор компетенции и его формулировка	Элементы индикатора компетенции	Индекс элемента
		2) применять знания экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теории при решении профессиональных задач;	ПКо ОС-3.2 У-2
		3) анализировать российское законодательство в целях применения знаний для повышения эффективности профессиональной деятельности	ПКо ОС-3.2 У-3
		<b>Владеть:</b> 1) навыками проведения мероприятий, направленных на реализацию стратегии управления персоналом, навыками работы с документацией по сопровождению данных мероприятий; 2) методами решения прикладных профессиональных задач с применением знаний экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теории; 3) навыками сбора и обработки данных, необходимых для решения поставленных прикладных экономических и управленческих задач, с использованием современного инструментария, интеллектуальных информационно-аналитических систем	ПКо ОС-3.2 В-1  ПКо ОС-3.2 В-2  ПКо ОС-3.2 В-3

Таблица 3

Этапы формирования компетенций в процессе освоения основной образовательной программы

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Номер семестра	Код индикатора компетенции	Наименование оценочного средства
<b>Раздел 1. Теоретические основы, уровни и основные направления кадровой политики</b>				
1.	Тема 1.1 Теоретические основы кадровой политики организации	2	УК-3.4, ОПК-7.1, ПКо ОС-3.1	доклад, устный ответ, решение ситуационных/практических заданий
2.	Тема 1.2. Уровни кадровой политики государства и место в ней кадровой политики организации	2	УК-3.4, ОПК-7.1, ПКо ОС-3.1	доклад, устный ответ, решение ситуационных/практических заданий

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Номер семестра	Код индикатора компетенции	Наименование оценочного средства
3.	Тема 1.3. Методические основы разработки кадровой политики и кадровой стратегии	2	УК-3.4, ОПК-7.1, ПКo OC-3.1	доклад, устный ответ, решение ситуационных/практических заданий, контроль знаний по 1 разделу
<b>Раздел 2. Кадровые технологии, кадровый потенциал и формирование кадровой политики организации</b>				
4.	Тема 2.1. Основные направления кадровой политики организации	2	УК-3.4, ОПК-7.1, ПКo OC-3.1	доклад, устный ответ, решение ситуационных/практических заданий
5.	Тема 2.2. Использование кадровых технологий в кадровой политике организации.	2	УК-3.4, ОПК-7.1, ПКo OC-3.1	доклад, устный ответ, решение ситуационных/практических заданий
6.	Тема 2.3. Место, роль и значение кадрового потенциала в кадровой политике организации	2	УК-3.4, ОПК-7.1, ПКo OC-3.1	доклад, устный ответ, решение ситуационных/практических заданий, контроль знаний по 2 разделу
<b>Раздел 3. Теоретические основы кадрового аудита и технологии его проведения</b>				
7.	Тема 3.1. Теоретические основы кадрового аудита	2	УК-3.4, ОПК-7.1, ПКo OC-3.1, ПКo OC-3.2	доклад, устный ответ, решение ситуационных/практических заданий
8.	Тема 3.2. Технологии проведения кадрового аудита	2	УК-3.4, ОПК-7.1, ПКo OC-3.1, ПКo OC-3.2	доклад, устный ответ, решение ситуационных/практических заданий, контроль знаний по 3 разделу

## РАЗДЕЛ 2. ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И КАДРОВЫЙ АУДИТ»

Текущий контроль знаний используется для оперативного и регулярного управления учебной деятельностью (в том числе самостоятельной работой) обучающихся.

В условиях балльно-рейтинговой системы контроля результаты текущего оценивания обучающегося используются как показатель его текущего рейтинга. Текущий контроль успеваемости осуществляется в течение семестра, в ходе повседневной учебной работы по индивидуальной инициативе преподавателя. Данный вид контроля стимулирует у обучающегося стремление к систематической самостоятельной работе по изучению дисциплины.

- ЛЗ – лекционное занятие;
- СЗ – семинарское занятие;
- УО – устный опрос;
- Д – доклад;
- КЗ – кейс-задача;
- СЗ\* – ситуационное задание;
- ПЗ – практическое задание;
- КЗР – контроль знаний по разделу;



ТЗ – тестовое задание;  
 СР – самостоятельная работа  
 ИЗ – индивидуальное задание.

Таблица 2.1

Распределение баллов по видам учебной деятельности  
 (балльно-рейтинговая система)

Наимено- вание раздела / темы	Вид задания						
	ЛЗ	СЗ / СР			Всего за тему	КЗР (ТЗ)	ИЗ
		УО	Д	КЗ (СЗ*/ПЗ)			
Р.1.Т.1.1	1	-	4	3	8	10	10
Р.1.Т.1.2	-	-	4	3	7		
Р.1.Т.1.3	-	-	4	3	7		
Р.2.Т.2.1	-	-	4	3	7	10	
Р.2.Т.2.2	1	-	4	3	8		
Р.2.Т.2.3	-	3	2	3	8		
Р.3.Т.3.1	-	-	4	3	7	10	
Р.3.Т.3.2	-	3	2	3	8		
Итого: 100 б.	2	6	28	24	60	30	10

### 2.1. Рекомендации по оцениванию устных ответов обучающихся

С целью контроля усвоения пройденного материала и определения уровня подготовленности обучающихся к изучению новой темы в начале каждого семинарского занятия преподавателем проводится индивидуальный или фронтальный устный опрос по выполненным заданиям предыдущей темы.

Критерии оценки:

правильность ответа по содержанию задания (учитывается количество и характер ошибок при ответе);

полнота и глубина ответа (учитывается количество усвоенных фактов, понятий и т.п.);

сознательность ответа (учитывается понимание излагаемого материала);

логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией);

рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи (учитывается умение использовать наиболее прогрессивные и эффективные способы достижения цели);

своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе (учитывается грамотно и с пользой применять наглядность и демонстрационный опыт при устном ответе);

использование дополнительного материала (обязательное условие);

рациональность использования времени, отведенного на задание (не одобряется растянутость выполнения задания, устного ответа во времени, с учетом индивидуальных особенностей обучающихся).

**Балл «3»** ставится, если обучающийся:

- 1) полно и аргументировано отвечает по содержанию задания;
- 2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только по учебнику, но и самостоятельно составленные;

3) излагает материал последовательно и правильно.

**Балл «2»** ставится, если обучающийся:

1) достаточно полно отвечает по содержанию задания;

2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, но возникают затруднения в применении знаний на практике, приводит необходимые примеры только по учебнику, конспекту лекций;

3) излагает материал последовательно, допускает не значительные ошибки.

**Балл «1»** ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «2», но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет.

Обучающийся не получает баллов, если ответы неверные или отсутствуют.

### **ПЕРЕЧЕНЬ КОНТРОЛЬНЫХ ВОПРОСОВ ДЛЯ САМОПОДГОТОВКИ:**

<b>Контролируемые разделы (темы) дисциплины</b>	<b>Вопросы для подготовки к индивидуальному / фронтальному устному / письменному опросу по темам дисциплины</b>
<b>РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ, УРОВНИ И ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ</b>	
Тема 1.1. Теоретические основы кадровой политики организации.	1. Понятие «кадры» и «персонал организации». 2. Структура кадровой политики организации (субъекты и объекты; кадровые отношения фирмы; методы). 3. Кадровые процессы как результат деятельности субъектов кадровой политики. 4. Кадровый менеджмент на современном предприятии.
Тема 1.2. Уровни кадровой политики государства и место в ней кадровой политики организации.	1. Способы конкретизации положений государственной гражданской и муниципальной кадровой политики в кадровой политике организации. 2. Структура государственной гражданской муниципальной кадровой политики и кадровой политики организации. 3. Элементы системы государственной гражданской муниципальной кадровой политики организации. 4. Оценка качества работы по управлению персоналом. 5. Комплексная оценка эффективности кадровых решений. 6. Оценка в управлении человеческими ресурсами.
Тема 1.3. Методические основы разработки кадровой политики и кадровой стратегии	1. Отличие формирования кадровой политики от её проектирования. 2. Особенности каждого параметра кадровой политики организации. 3. Структура документа «кадровой политики организации». 4. Контроллинг персонала как инструмент управления. 5. Комплексная оценка эффективности кадровых решений. 6. Роль кадровой службы в осуществлении оценки

<i>Контролируемые разделы (темы) дисциплины</i>	<i>Вопросы для подготовки к индивидуальному / фронтальному устному / письменному опросу по темам дисциплины</i>
	<p>эффективности кадровых решений.</p> <p>7. Кадровая политика: направления, роль, связь со стратегией и эффективностью.</p>
<b>РАЗДЕЛ 2. КАДРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ, КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ И ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ</b>	
Тема 2.1. Основные направления кадровой политики организации.	<p>1. Соотношение понятий «направление кадровой политики организации» и «функции кадровой политики организации».</p> <p>2. Проявление комплексности кадровой политики организации.</p> <p>3. Планирование карьеры сотрудников.</p> <p>4. Критерии оценки эффективности работы кадровой службы предприятия.</p> <p>5. Технология организации аудита персонала.</p> <p>6. Оценка эффективности набора и отбора персонала.</p>
Тема 2.2. Использование кадровых технологий в кадровой политике организации.	<p>1. Место кадровых технологий в системе организационных технологий организации.</p> <p>2. Способы применения кадровых технологий.</p> <p>3. Соотношение между специфическими и общеуправленческими функциями кадровых технологий.</p> <p>4. Оценка эффективности программ обучения персонала.</p> <p>5. Анализ кадрового потенциала организации.</p> <p>6. Оценка текучести кадров.</p>
Тема 2.3. Место, роль и значение кадрового потенциала в кадровой политике организации.	<p>1. Отличие кадрового потенциала от трудового.</p> <p>2. Структурные элементы кадрового потенциала организации.</p> <p>3. Способы развития кадрового потенциала организации.</p> <p>4. Оценка эффективности управления.</p> <p>5. Роль кадровой политики в развитии и совершенствовании управления.</p> <p>6. Персонал - технологии как основа реализации кадровой политики: основные составляющие, создание, возможности применения.</p> <p>Компетентностный подход в кадровом менеджменте: основные принципы, методы, перспективы.</p>
<b>РАЗДЕЛ 3. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВОГО АУДИТА И ТЕХНОЛОГИИ ЕГО ПРОВЕДЕНИЯ</b>	
Тема 3.1. Теоретические основы кадрового аудита	<p>1. Отличие кадрового аудита от других видов аудита.</p> <p>2. Характер воздействия кадрового аудита на кадровую политику организации.</p> <p>3. Значение принципов кадрового аудита.</p>

<b>Контролируемые разделы (темы) дисциплины</b>	<b>Вопросы для подготовки к индивидуальному / фронтальному устному / письменному опросу по темам дисциплины</b>
	4. Аудит работы кадровой службы организации. 5. Кадровый аудит как инструмент организационного развития.
Тема 3.2. Технологии проведения кадрового аудита.	1. Организующая роль кадрового аудита. 2. Дискуссионные вопросы: технология проведения кадрового аудита. 3. Структура аудиторского заключения. 4. Аудит развития персонала: направления, методы, подходы. Связь аудита с оценкой стоимости персонала организации. 5. Адаптивные программы в кадровой политике. Профессиональная адаптация: основные этапы и формы. 6. Карьера: виды, этапы карьеры, ее планирование. Значение планирования карьеры для сотрудника и для организации. 7. Резерв руководства как подход к планированию карьеры. Роль аудита в работе с резервом руководства. 8. Аудит системы обучения персонала: основные требования, подходы и методы.

## 2.2. Рекомендации по оцениванию докладов обучающихся

**Балл «2»** ставится, если обучающийся:

при аргументации ответа демонстрирует теоретические знания; свободно владеет научной терминологией; проявляет творческие способности при анализе причин и факторов способствующих появлению проблем.

знает и владеет навыками самостоятельной исследовательской работы по выбранной теме; методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов; может обосновать свои суждения, применить знания на практике.

**Балл «1»** ставится, если обучающийся:

не может достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры, на 50% дополнительных вопросов им даны неверные ответы;

выступление оформлено со значительными отступлениями от требований методических рекомендаций;

подготовленная информация представляет собой пересказанный или полностью заимствованный исходный текст без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Отсутствует наличие авторской позиции, самостоятельность суждений. Выступление оформлено с невыполнением требований методических рекомендаций.

## **ПЕРЕЧЕНЬ ТЕМ ДОКЛАДОВ, СООБЩЕНИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И КАДРОВЫЙ АУДИТ»**

### **РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ, УРОВНИ И ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ**

#### **Тема 1.1. Теоретические основы кадровой политики организации.**

1. Кадровая политика: принципы приоритетные направления, субъекты и объекты.

2. Должность как основное звено кадровой структуры.
3. Сущность и содержание кадровой политики организации: определения, цели, задачи, принципы.
4. Эволюция подходов к формированию и реализации кадровой политики.
5. Факторы, влияющие на формирование кадровой политики организации (внешние и внутренние).
6. Типология и модели кадровой политики: различия и особенности применения.
7. Взаимосвязь кадровой политики со стратегией организации.
8. Роль организационной культуры в формировании кадровой политики.
9. Кадровая политика как инструмент повышения конкурентоспособности организации.
10. Современные тренды в формировании кадровой политики организаций.
11. Этические аспекты кадровой политики.
12. Методология разработки и внедрения кадровой политики.

***Тема 1.2. Уровни кадровой политики государства и место в ней кадровой политики организации.***

1. Кадровые технологии, направленные на повышение профессионализма и компетентности служащих.
2. Особенности и критерии подбора и оценки кадров.
3. Система уровней кадровой политики: государственная, региональная, отраслевая, организационная.
4. Взаимосвязь и взаимозависимость уровней кадровой политики.
5. Влияние государственной кадровой политики на кадровую политику организации.
6. Роль государства в регулировании трудовых отношений.
7. Социальная политика государства и ее влияние на кадровую политику организаций.
8. Государственные программы в области занятости и развития человеческого капитала.
9. Международные стандарты в области трудовых отношений и их влияние на кадровую политику.
10. Кадровая политика региона: особенности и приоритеты.
11. Отраслевая кадровая политика: специфика и задачи.
12. Механизмы координации различных уровней кадровой политики.

***Тема 1.3. Методические основы разработки кадровой политики и кадровой стратегии***

1. Кадровая политика: направление, роль связь со стратегией и эффективностью.
2. Роль кадровой политики в развитии и совершенствовании управления.
3. Кадровая политика организации: определение, цели, задачи, принципы.
4. Факторы, влияющие на формирование кадровой политики (внешние и внутренние).
5. Этапы формирования кадровой политики организации.
6. Роль высшего руководства и HR-службы в формировании кадровой политики.
7. Документальное оформление кадровой политики (положения, регламенты, инструкции и т.д.).
8. Анализ и оценка эффективности кадровой политики.
9. Взаимосвязь кадровой политики с другими функциональными стратегиями организации.
10. Примеры успешных и неудачных кадровых политик в различных организациях.

11. Особенности формирования кадровой политики в различных типах организаций (малый бизнес, крупный бизнес, государственные организации и т.д.).
12. Соответствие кадровой политики требованиям трудового законодательства.
13. Разработка и внедрение КРІ для оценки эффективности кадровой политики.
14. Роль корпоративной социальной ответственности в формировании кадровой политики.
15. Влияние изменений внешней среды на корректировку кадровой политики.

## **РАЗДЕЛ 2. КАДРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ, КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ И ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ**

### ***Тема 2.1. Основные направления кадровой политики организации.***

1. Служебная карьера: понятие, виды, этапы. Управление карьерой.
2. Теоретические основы кадрового аудита: понятие, назначение и организационно-правовые основы кадрового аудита.
3. Планирование потребности в кадрах: методы и инструменты.
4. Подбор и отбор персонала: современные технологии и подходы.
5. Адаптация новых сотрудников: программы и методы.
6. Обучение и развитие персонала: виды, формы, методы.
7. Мотивация и стимулирование труда: системы и механизмы.
8. Оценка и аттестация персонала: цели, задачи, методы.
9. Управление карьерой: планирование и развитие.
10. Формирование кадрового резерва: методы и этапы.
11. Оплата труда: системы, формы, методы.
12. Кадровая безопасность: обеспечение и контроль.
13. Управление талантами: поиск, привлечение, развитие, удержание.
14. Внутренние коммуникации и формирование корпоративной культуры.
15. Управление высвобождением персонала.

### ***Тема 2.2. Использование кадровых технологий в кадровой политике организации.***

1. Персонал-технологии как основы реализации кадровой политики: основные составляющие, создание, возможности применения.
2. Современные кадровые технологии: обзор и классификация (E-recruiting, HR-аналитика, системы управления талантами, Learning Management Systems (LMS), системы оценки персонала, автоматизация кадрового делопроизводства и др.).
3. Влияние цифровизации на кадровые процессы и кадровую политику.
4. Внедрение и адаптация кадровых технологий в организации: этапы, факторы успеха, распространенные ошибки.
5. Этические аспекты использования кадровых технологий (конфиденциальность данных, справедливость оценки и т.д.).
6. Оценка эффективности применения кадровых технологий (ROI, влияние на ключевые HR-метрики).
7. Практические примеры успешного применения кадровых технологий в российских и зарубежных компаниях.
8. Проблемы и перспективы развития рынка кадровых технологий в России.
9. Роль кадровых технологий в формировании HR-бренда организации.
10. Интеграция кадровых технологий с другими информационными системами организации.
11. Обеспечение информационной безопасности при использовании кадровых

технологий.

***Тема 2.3. Место, роль и значение кадрового потенциала в кадровой политике организации.***

1. Анализ численности и кадрового состава, анализ трудовых показателей.
2. Кадровый потенциал как ключевой ресурс организации: определение, структура, показатели оценки.
3. Взаимосвязь кадрового потенциала и стратегических целей организации.
4. Методы оценки и развития кадрового потенциала (оценка компетенций, центры оценки, коучинг, менторинг, программы развития лидерства и т.д.).
5. Роль кадрового резерва в формировании кадровой политики организации.
6. Влияние организационной культуры на развитие кадрового потенциала.
7. Мотивация и вовлеченность персонала как факторы, определяющие реализацию кадрового потенциала.
8. Управление талантами как инструмент развития кадрового потенциала.
9. Практические примеры успешной реализации кадрового потенциала в различных организациях.
10. Проблемы сохранения и привлечения талантливых сотрудников.
11. Роль кадровой политики в создании благоприятной среды для развития кадрового потенциала.

### **РАЗДЕЛ 3. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВОГО АУДИТА И ТЕХНОЛОГИИ ЕГО ПРОВЕДЕНИЯ**

***Тема 3.1. Теоретические основы кадрового аудита***

1. Аудит процесса формирования, развития и движения персонала.
2. Сущность, цели и задачи кадрового аудита в современной организации.
3. Место кадрового аудита в системе управления персоналом.
4. Виды и типы кадрового аудита: классификация и особенности применения.
5. Нормативно-правовая база кадрового аудита в Российской Федерации.
6. Роль и ответственность аудиторов при проведении кадрового аудита.
7. Эволюция подходов к кадровому аудиту: от инспекционного контроля к стратегическому анализу.
8. Взаимосвязь кадрового аудита с другими видами аудита (финансовым, операционным).
9. Этические аспекты проведения кадрового аудита.
10. Анализ лучших практик кадрового аудита в российских и зарубежных компаниях.
11. Проблемы и перспективы развития кадрового аудита в России.

***Тема 3.2. Технологии проведения кадрового аудита***

1. Методология проведения кадрового аудита: основные этапы и процедуры.
2. Планирование кадрового аудита: определение целей, задач, сроков и ресурсов.
3. Сбор информации для кадрового аудита: методы и инструменты (анализ документов, интервью, анкетирование, наблюдение).
4. Анализ и оценка кадровой документации на соответствие законодательству и внутренним нормативным актам.
5. Анализ кадровых рисков и разработка мероприятий по их минимизации.
6. Оценка системы управления персоналом на соответствие стратегическим

целям организации.

7. Использование информационных технологий в кадровом аудите.
8. Формирование отчета по результатам кадрового аудита: структура, содержание, рекомендации.
9. Представление результатов кадрового аудита руководству организации.
10. Разработка и внедрение корректирующих мероприятий по результатам кадрового аудита.
11. Оценка эффективности проведенных корректирующих мероприятий.
12. Особенности проведения кадрового аудита в различных типах организаций (малый бизнес, средний бизнес, крупный бизнес, государственные учреждения).
13. Специфика кадрового аудита в отдельных функциональных областях (например, аудит системы оплаты труда, аудит системы обучения и развития персонала).

### **2.3. Рекомендации по оцениванию результатов кейс-задачи (ситуационных/практических задач)**

**Балл «3»** ставится, если:

кейс (ситуационное/практическое задание) решен правильно, дано развернутое пояснение и обоснование сделанного заключения. Обучающийся демонстрирует методологические и теоретические знания, свободно владеет научной терминологией. При разборе предложенной ситуации проявляет творческие способности, знание дополнительной литературы. Демонстрирует хорошие аналитические способности, способен при обосновании своего мнения свободно проводить аналогии между темами изучаемой дисциплины и смежных дисциплин.

**Балл «2»** ставится, если:

кейс (ситуационное/практическое задание) решен правильно, дано пояснение и обоснование сделанного заключения. Обучающийся демонстрирует методологические и теоретические знания, свободно владеет научной терминологией. Демонстрирует хорошие аналитические способности, однако допускает некоторые неточности при оперировании научной терминологией.

**Балл «1»** ставится, если:

кейс (ситуационное/практическое задание) решен правильно, пояснение и обоснование сделанного заключения было дано при активной помощи преподавателя. Имеет ограниченные теоретические знания, допускает существенные ошибки при установлении логических взаимосвязей, допускает ошибки при использовании научной терминологии.

### ***ТИПОВЫЕ КЕЙС-ЗАДАЧИ (СИТУАЦИОННЫЕ/ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАЧИ) ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ***

#### **РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ, УРОВНИ И ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ**

##### *Кейс-задание № 1*

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?

##### *Ситуационное задание № 1*



**Исходные данные.**

Проанализируйте информацию о ситуации в банке и ответьте на вопросы.

Александр Ковалев — вновь назначенный директор Н-ского филиала крупного коммерческого банка (Комбанка). Филиал был образован на базе местного коммерческого банка, приобретенного Комбанком. Один из приоритетов Александра — создание системы управления персоналом. Комбанк известен в стране как один из лидеров в области применения новых методов управления человеческими ресурсами: психологического тестирования, платы за знания, индивидуального планирования карьеры сотрудников.

Работая в течение двух недель по 12 ч. в сутки, Александр пытался изучить систему управления персоналом, принятую в филиале. В результате удалось выяснить, что подбор новых сотрудников осуществлялся исключительно через знакомых, в филиале не имели представления о планировании карьеры, аттестации, подготовке резерва руководителей.

Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями подразделений. Сотрудники получают сдельную заработную плату, а административный персонал — должностные оклады и ежемесячные премии, составляющие до 40% от оклада.

**Постановка задачи.**

1. Существует ли в описанной ситуации потребность в изменении системы управления персоналом? Если «да», то почему? Ответ обоснуйте.

2. Определите существующий тип кадровой политики в банке. Предложите наиболее подходящий тип кадровой политики в данной ситуации.

*Ситуационное задание № 2***Исходные данные.**

В конструкторский отдел завода поступил работать молодой инженер Фомин. Проработав два года инженером-конструктором, он перешел в проектный институт. Там долго не задержался и вернулся на завод в качестве механика цеха. Но не сложились у Фомина нормальные взаимоотношения с главным инженером завода, который требовал от него непосредственного участия во всех работах вверенного ему подразделения. Не желая пачкать руки и считая себя квалифицированным инженером, он переходит снова в тот же конструкторский отдел, где начинал работать инженером-конструктором.

После 5 лет работы в отделе возникает кадровая проблема: необходим руководитель конструкторского подразделения. В данном случае Фомин — единственный кандидат: человек технически грамотный, ищущий новые технические решения, увлекающийся патентоведением и технической информацией.

Зная его трудный характер, руководство завода после ряда собеседований с ним решило все-таки назначить его руководителем подразделения.

Став во главе конструкторского отдела, Фомин увлекся осуществлением своих идей. Решением технических вопросов занимался без согласования с руководством. На замечания главного инженера о данном им слове (при назначении на должность) изменить свой характер и стиль работы он обиделся и попросил, чтобы его не лишали самостоятельности и инициативы.

На годовом отчете у главного инженера завода Фомин не смог отчитаться о выполнении большинства запланированных его подразделению мероприятий, обвинив своих руководителей в том, что они ему не помогают.

Своим пренебрежительным отношением к подчиненным и высшей администрации он быстро терял контакты с окружающими коллегами. Стал работать без учета мнения коллектива, принимать решения единолично, при этом часто допуская ошибки. Строго относился к подчиненным, требуя четкого исполнения заданий и выполнения графика работы. Сам же был неисполнительным, часто нарушал распорядок дня.

В данной ситуации главный инженер завода решил рассмотреть на аттестационной комиссии вопрос о возможности дальнейшего использования Фомина на руководящей должности.

На аттестационной комиссии Фомин отвечал неуверенно, сбивчиво. Члены комиссии остались неудовлетворенными его ответами и вынесли решение:

Признать, что Фомин в связи с нежеланием проводить организационно-воспитательную работу в коллективе, из-за низкой трудовой дисциплины и в связи со сложившимися ненормальными взаимоотношениями с подчиненными и вышестоящими руководителями не соответствует занимаемой должности.

Ответьте на вопросы:

1. Что послужило причиной возникновения данной ситуации?
2. Кто должен стоять во главе отдела – инженер или руководитель?
3. В чем основные ошибки главного инженера и Фомина?
4. Что бы Вы предприняли на завершающей стадии этой ситуации?

### *Ситуационное задание № 3*

#### **Исходные данные.**

Модный глянцевого журнал был учрежден и «раскручен» западным инвестором, сторонником и знатоком «высокого стиля» в журналистике. Собственник продал свою компанию известному бизнесмену. Нового хозяина устраивает уровень менеджмента, налаженных связей и системы продвижения компании. Однако, он считает журнал несколько консервативным по содержанию, а редакцию – слишком разборчивой в приглашении «звездных» лиц, рекламируемых товаров. Руководитель отдела рекламы и продаж, в целом, поддерживает собственника в его стремлении расширять аудиторию и тематику журнала, однако предостерегает от радикальной смены курса, которая может привести к утрате команды – главного редактора и его сторонников.

#### **Постановка задачи.**

Изучите описание деятельности компании и ситуацию, сложившуюся в организации.

#### **Ответьте на вопросы:**

1. Какой тип и вид кадровой политики стоит выбрать в данной ситуации.
2. Предложите, как провести реорганизацию с минимальными негативными последствиями, сохранив при этом ценные кадры.

### *Ситуационное задание № 4*

#### **Исходные данные и постановка задачи.**

В вашей организации возник конфликт между двумя группами работников: «рабочими лошадками» – опытными и надежными, но консервативно настроенными сотрудниками, более склонными к тщательной рутинной работе, с одной стороны, и новаторски мыслящим меньшинством, выдвигающим важные в стратегическом плане, но не привычные для большинства идеи, с другой стороны. Ваши действия как менеджера персонала в данной ситуации?

### *Ситуационное задание № 5*

#### **Исходные данные.**

В акционерном предприятии во время фотографии рабочего дня был наказан старый кадровый рабочий Р.С. Ивановский. Он был депремирован на 50 процентов за появление в столовой раньше установленного срока. Через день после того, как был вывешен приказ о его наказании, Р.С. Ивановский обратился к мастеру, Т.О. Смоленцову с жалобой на то, что, он, не пообедав в положенное время, как требует организм, потом болеет, бывают

приступы, которые за тем могут привести к больничной койке. Р.С. Ивановский отличился на работе знанием своего дела, имел солидный стаж работы наладчиком. Никогда не отказывал мастеру в его просьбах, исправно выполнял все его распоряжения. Приказ был издан без ведома мастера. Мастер пошел к начальнику цеха с просьбой отменить приказ о наказании Р.С. Ивановского, однако, начальник цеха отказал ему в просьбе.

**Постановка задачи**

1. Прав ли мастер, встав на защиту Р.С. Ивановского?
2. Верны ли действия начальника цеха?
3. Имеет ли право Р.С. Ивановский отступать от установленного распорядка трудового дня?

*Ситуационное задание № 6*

**Исходные данные.**

Вы недавно начали работу в качестве руководителя. Идете по коридору и видите нескольких работников, о чем-то оживленно беседующих. Возвращаясь через 15 минут, наблюдаете ту же картину. Как вы будете вести себя в этой ситуации?

**Ваши возможные действия:**

1. Пройду, не вмешиваясь, но сразу же вызову их непосредственного руководителя и выскажу свое недовольство поведением подчиненных.
2. Прерву беседу работников, сделаю им строгое внушение.
3. Сделаю им замечание и предложу немедленно вернуться на рабочие места.
4. Подойду, запишу их фамилии и объявлю в приказе замечание. При повторном нарушении дисциплины накажу более строго.
5. Вначале поинтересуюсь, о чем их разговор, затем выясню, какова их загрузка на данный момент. Решение приму после вызова их непосредственного руководителя на основе полученных объяснений.

*Ситуационное задание № 7*

**Исходные данные.**

Вы – руководитель. После реконструкции помещения возникла необходимость срочно перекомплектовать подчиненные вам группы работников. Как бы вы организовали эту работу?

**Ваши возможные действия:**

1. Предложу решить этот вопрос кадровику. Это – его работа.
2. Возьмусь за дело сам (а), изучу всех работников.
3. Поручу составить предварительные предложения непосредственным руководителям, просмотрю их сам (а), и затем обсудим.
4. Проведу общее собрание коллектива, объясню положение дел, предупрежу о важности решений. Попрошу внести письменные предложения.
5. Приглашу специалистов, чтобы они при помощи своих методов исследовали коллектив и дали соответствующие рекомендации.

*Практическое задание № 1*

**Исходные данные и постановка задачи.**

Выберите наиболее оптимальные источники набора персонала в свою организацию и обоснуйте свой выбор:

- знакомые и сотрудники;
- бюро по трудоустройству, агентства труда, биржи труда;

учебные заведения;  
 инициативные обращения людей, желающих получить работу через объявления, данные фирмой;  
 рекламные объявления.

*Практическое задание № 2*

**Исходные данные и постановка задачи.**

Составьте текст объявления о наборе в свою фирму кандидатов на вакантные должности. Вы должны при этом учесть, что рекламные объявления о приеме на работу должны содержать следующие виды информации:

- о фирме, предлагающей работу;
- о самой работе;
- о важнейших требованиях, предъявляемых к кандидату;
- о льготах и поощрениях;
- о информацию о том, куда и к кому обращаться.

**РАЗДЕЛ 2. КАДРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ, КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ И ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ**

*Кейс-задание № 1*

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.

*Кейс-задание № 2*

Представьте, что вы являетесь руководителем департамента кадровой политики в Министерстве экономического развития региона. В последнее время наблюдается увеличение текучести кадров среди молодых специалистов (стаж до 3 лет) в подведомственных организациях, занимающихся вопросами развития малого и среднего

предпринимательства. Это негативно сказывается на эффективности реализации региональных программ поддержки бизнеса и создает дополнительную нагрузку на существующий кадровый резерв.

1. Укажите, какие конкретно данные необходимо собрать и проанализировать для выявления ключевых факторов, влияющих на увольнения.
2. Разработайте детализированную кадровую политику (направления), направленную на снижение текучести кадров среди молодых специалистов в подведомственных организациях.
3. Определите механизмы реализации и критерии оценивания.

### *Кейс-задание № 3*

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?

### *Кейс-задание № 4*

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?

*Кейс-задание № 4*

В органе публичного управления N, занимающемся реализацией социально значимых программ, наблюдается тенденция к увеличению текучести кадров, особенно среди молодых специалистов. По результатам анонимного опроса сотрудников выявлены следующие проблемы:

Недостаточная ясность критериев оценки эффективности деятельности;  
Ограниченные возможности для профессионального развития и карьерного роста;  
Недостаточный уровень вовлеченности персонала в принятие управленческих решений;

Отсутствие четкой и прозрачной системы мотивации и стимулирования;

Наличие субъективных оценок при аттестации и формировании кадрового резерва.

1: Какие основные социальные факторы следует учитывать при анализе причин текучести кадров в органе публичного управления N?

2: Какие экономические методы можно использовать для оценки эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию кадровой политики?

*Кейс-задание № 5*

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 (KPI) можно использовать для оценки результативности системы обучения и развития персонала в органе публичного управления?

*Кейс-задание № 6*

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?

### *Ситуационное задание № 1*

#### **Исходные данные.**

Евгений Болотов окончил юридический институт и около года работал юристом в университете. У Евгения была бабушка, которая его любила и воспитывала с детства, переживая за внука и, пользуясь старыми связями, устроила его на более престижную и высокооплачиваемую работу в должности юриста в одном из органов исполнительной власти.

Придя на госслужбу, Евгений столкнулся с тем, что ему не поручают ответственных заданий, а предлагают делать всевозможную техническую работу, которая не требует особых квалификационных навыков и умений.

Через несколько недель, не предупредив непосредственного руководителя и отдел кадров, Евгений не вышел на работу. После звонка работника отдела кадров Евгению о причине его отсутствия на рабочем месте, последовал ответ о том, что Евгений плохо себя чувствует и он откроет листок нетрудоспособности. Кроме того, бабушка Евгения позвонила в отдел кадров, непосредственному руководителю Евгения и объяснила как плохо себя чувствует ее внук и как он дорожит тем, что работает в данном органе исполнительной власти.

Через 10 дней Евгений вышел на свое рабочее место и продолжил выполнять рутинные, несложные поручения. Однако, спустя пару недель он снова не вышел на работу и на этот раз связь с ним появилась спустя два дня. Евгений снова заболел. Через две недели Евгений появился на работе и сказал, что листка нетрудоспособности у него нет.

Руководством органа исполнительной власти было принято решение уволить Евгения за прогулы.

#### **Постановка задачи.**

1. Как можно охарактеризовать ситуацию, в которую попал Евгений Болотов?

2. Насколько правильно было решение руководства уволить Евгения за прогулы? Был ли другой выход из этой ситуации?

### *Ситуационное задание № 2*

#### **Исходные данные.**

Механический завод имеет самый высокий процент текучести кадров среди слесарей – сборщиков основного конвейера (текучесть достигает 15% человек в год). Работа сборщиков достаточно проста и монотонна, не требует особых физических усилий. Обучение сборщиков производится непосредственно на рабочем месте в течение четырех часов.

Прием сборщиков на завод осуществляется отделом кадров без участия мастеров или других руководителей. Кандидаты заполняют стандартную форму и проходят собеседование с инспектором отдела кадров, который принимает решение о приеме на работу, утверждаемое начальником отдела кадров.

#### **Постановка задачи.**

1. Существует ли, по вашему мнению, связь между высокой текучестью кадров среди слесарей-сборщиков и методом их отбора?

2. Как усовершенствовать этот процесс?

*Ситуационное задание № 3***Исходные данные.**

Руководитель отдела кредитования одного из банков Елена Николаевна после долгих размышлений приняла, наконец, окончательное решение о необходимости введения штатной должности заместителя начальника отдела. Это было связано с тем, что постоянно увеличивавшийся объем работы отдела, где Елена Николаевна была единственным менеджером, стал отражаться на качестве работы. Она понимала, что за ежедневной «текучкой» начинает упускать из виду наиболее важные проблемы, которые следует решать. Круг потенциальных кандидатов быстро сузился до двух сотрудниц.

Первой была ее давняя подруга Светлана Михайловна. С ней они пятнадцать лет назад вместе учились в Финансовой академии. Годы совместной учебы в одной группе, жизнь в общежитии, радости и горе – очень сблизило их. Они всегда доверяли друг другу, а после замужества продолжали дружить семьями. Как специалист, она была исполнительным и вполне квалифицированным работником, но ей, по мнению Елены Николаевны, не хватало «творческой жилки», энергичности и настойчивости в достижении поставленных целей. Именно эти качества и позволили в свое время Елене Николаевне стать руководителем отдела кредитования и, соответственно, начальником Светланы Михайловны. Данное событие Светлана Михайловна восприняла внешне спокойно.

Другой кандидатурой на должность заместителя, как считала Елена Николаевна, являлась Надежда, которая после окончания вуза работала в ее отделе около двух лет. С первых дней своей трудовой деятельности Надежда быстро «вписалась» в женский коллектив отдела. Обладая острым умом и будучи чрезвычайно динамичной, она очень скоро стала квалифицированным работником. Неоднократно по собственной инициативе Надежда предлагала Елене Николаевне оригинальные решения возникающих перед отделом проблем, с помощью которых удавалось достичь значительных результатов. Елена Николаевна полагала, что Надежде не хватает лишь усидчивости.

**Постановка задачи.**

1. Кому, по вашему мнению, следует отдать предпочтение в решении вопроса о заместителе отдела: подруге Светлане Михайловне или молодой сотруднице Надежде?
2. Свое решение обоснуйте, постараясь «взвесить» достоинства и недостатки каждой из кандидатур.
3. Какими качествами на ваш взгляд прежде должен обладать менеджер?

*Практическое задание № 1***Исходные данные.**

Менеджер по персоналу должен обладать знаниями в области управления персоналом в организационном, управленческом, правовом, учетно-документационном, педагогическом, социально-бытовом, психологическом, социологическом аспектах, которые позволяют ему осуществлять весь цикл работ с персоналом: от изучения рынка труда и найма персонала до ухода на пенсию и увольнения.

К функциям менеджера по персоналу относятся:

- разработка стратегии управления персоналом;
- разработка кадровой политики;
- планирование кадровой работы;
- наем и отбор рабочих и специалистов требуемой квалификации, необходимого уровня и направленности подготовки, анализ кадрового потенциала, прогнозирование и



определение потребности в рабочих кадрах и специалистах;

- маркетинг персонала;
- поддержание деловых связей со службами занятости и другими источниками персонала;
- планирование, организация и контроль подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров, специалистов и руководителей;
- комплектование руководящими, рабочими кадрами и специалистами организации с учетом перспектив ее развития;
- анализ профессионального, возрастного и образовательного состава персонала; оценка профессиональных, деловых и личностных качеств работников с целью рационального их использования;
- аттестация персонала;
- создание условий для наиболее полного использования планомерного профессионального роста работников;
- планирование деловой карьеры;
- участие в разработке организационной структуры, штатного расписания организации;
- организация учета движения персонала; изучение причин текучести персонала и разработка мер по ее снижению;
- управление занятостью персонала; оформление приема, перевода и увольнения работников;
- нормирование трудовых процессов; мотивация труда работников;
- стимулирование труда работников; разработка и внедрение систем оплаты труда;
- участие в разработке и внедрении планов социального развития предприятия;
- профориентационная работа;
- формирование трудового коллектива (фупиовые и личностные взаимоотношения, морально-психологический климат, единство методов и умений в достижении конечной цели, личная и коллективная заинтересованность);
- организация профессиональной и социально-психологической трудовой адаптации молодых специалистов с высшим и средним специальным образованием на предприятии;
- организация работы по их закреплению и использованию;
- подбор и расстановка кадров;
- создание резерва кадров и его обучение;
- применение практической социологии в формировании и воспитании трудового коллектива;
- диагностика социально-психологических ситуаций;
- разработка и применение современного стиля и методов управления персоналом;
- использование компьютерной техники при обработке периодической отчетности и анализе выполнения планов по кадровой работе;
- применение законов о труде, решение правовых вопросов в трудовых отношениях;
- управление социальными и производственными конфликтами и стрессами;
- участие в обеспечении психофизиологии, эргономики и эстетики труда;
- участие в обеспечении безопасных условий труда, экономической и информационной безопасности;
- организация работы с увольняющимися работниками;
- ведение учета личных дел;
- рассмотрение писем, жалоб, заявлений.

#### **Постановка задачи.**

1. Подберите из числа перечисленных функций десять, которые в первую очередь

должен выполнять руководитель отдела управления персоналом.

2. Проранжируйте выбранные функции, используя метод попарных сравнений.

### *Практическое задание № 2*

#### **Исходные данные.**

Агентству по подбору персонала требуется ассистент специалиста по подбору персонала.

**Постановка задачи.** Необходимо составить объявление о текущей вакансии. В объявлении о текущей вакансии следует указать должность, на которую требуется кандидат; дать краткую характеристику организации, где он будет работать; изложить обязанности, требования (обязательные и желательные), условия труда для данной должности; указать телефон, факс для передачи резюме.

## **РАЗДЕЛ 3. ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВОГО АУДИТА И ТЕХНОЛОГИИ ЕГО ПРОВЕДЕНИЯ**

### *Кейс-задание № 1*

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?

### *Кейс-задание № 2*

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?

### *Кейс-задание № 3*

Комплексный кадровый аудит — это проверка системы кадрового делопроизводства в организации, направленная на выявление несоответствий законодательству и внутренним нормативным актам.

Некоторые аспекты, которые изучает кадровый аудит:

1. Работа с ресурсами.
2. Система пополнения кадров.
3. Адаптация новых сотрудников.
4. Обучение, повышение квалификации, аттестация.
5. Система мотивации и стимулирования.
6. Социальный и психологический климат.

Какие ключевые этапы включает в себя комплексный кадровый аудит и как эффективно использовать его результаты для оптимизации HR-процессов и повышения общей эффективности организации?

#### *Кейс-задание № 4*

Кадровый аудит – это проверка, анализ и оценка состояния кадровой работы, документации, рисков и проблем для выявления и устранения ошибок и нарушений, предотвращения споров и санкций, оптимизации затрат и повышения эффективности. Его основной целью является оценка эффективности деятельности персонала и действия системы управления персоналом предприятия как важнейших факторов, обеспечивающих прибыльность и конкурентоспособность организации.

Предположим, кадровый аудит выявил высокую текучесть кадров среди молодых специалистов. Какую стратегию, основанную на результатах аудита, может разработать команда управления персоналом?

Как минимизировать затраты на реализацию выбранной стратегии?

#### *Кейс-задание № 5*

Аудитом персонала можно назвать консультационную деятельность, экспертным путем устанавливающую кадровый потенциал организации и его эффективность. Аудитор изучает документацию, имеющую отношения к вопросам подбора, оформления, перемещения и освобождения от должности сотрудников организации на предмет соответствия бумаг требованиям законодательных актов Российской Федерации.

Перечислите требования, выдвигаемые кадровому аудиту?

Каким образом результаты кадрового аудита могут повлиять на кадровую политику организации?

#### *Кейс-задание № 6*

В рамках проведения кадрового аудита в Министерстве N было выявлено, что в отделе анализа и прогнозирования численность сотрудников превышает штатную на 20%. При этом, объем выполняемой работы в данном отделе за последние два года не увеличился, а по некоторым направлениям даже снизился. В то же время, в других отделах Министерства наблюдается нехватка специалистов, особенно в области IT и информационной безопасности.

Какие методы можно использовать для оценки реальной загруженности сотрудников отдела анализа и прогнозирования и выявления причин избыточной численности?

Какие шаги следует предпринять для оптимизации использования человеческих ресурсов в Министерстве N, учитывая выявленный дисбаланс между отделами?

#### *Кейс-задание № 7*

В ходе кадрового аудита в Администрации города M 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?

#### *Кейс-задание № 8*

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?

#### *Кейс-задание № 9*

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?

#### *Кейс-задание № 10*

Руководство регионального правительства выражает обеспокоенность по поводу эффективности работы департамента государственной службы и кадров (ДГСК). Недовольство вызвано частыми ошибками в кадровом делопроизводстве, задержками в оформлении документов, жалобами сотрудников на некомпетентность кадровых работников.

Какие критерии и показатели вы бы использовали для оценки эффективности работы ДГСК в рамках кадрового аудита?

Какие методы сбора информации вы бы использовали для оценки эффективности работы ДГСК?

Какие рекомендации вы бы дали руководству регионального правительства по улучшению работы ДГСК на основе результатов аудита?

### *Ситуационное задание № 1*

Приведите аргументы против того, чтобы потребности в работниках покрывать за счет:

- сверхурочной работы;
- использования услуг трудовых агентств;
- использования временных работников.

### *Ситуационное задание № 2*

#### **Исходные данные.**

Руководство закрытого акционерного общества предлагает руководству аудиторской фирмы, регулярно оказывающей им консультационные услуги по вопросам налогообложения, удобное помещение под офис в здании, собственником которого является ЗАО.

#### **Постановка задачи**

Обоснуйте действия руководства аудиторской фирмы.

#### **2.4. Рекомендации по оцениванию результатов тестовых заданий**

В завершении изучения каждого раздела дисциплины проводится тестирование (контроль знаний по разделу).

*Критерии оценивания.* Уровень выполнения текущих тестовых заданий оценивается в баллах. Максимальное количество баллов по тестовым заданиям представлено в таблице 2.1. Оценка соответствует следующей шкале (табл. 2.2).

Тестовые задания представлены в виде оценочных средств и в полном объеме представлены в банке тестовых заданий в электронном виде. В фонде оценочных средств представлены типовые тестовые задания, разработанные для изучения дисциплины «Кадровая политика и кадровый аудит».

Таблица 2.2

Оценивание результатов тестирования обучающихся по разделам дисциплины

<i><b>Баллы</b></i>	<i><b>% правильных ответов</b></i>	<i><b>Баллы</b></i>	<i><b>% правильных ответов</b></i>
10	91-100%	5	41-50%
9	81-90%	4	31-40%
8	71-80%	3	21-30%
7	61-70%	2	11-20%
6	51-60%	1	0-10%

### **ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ ПО РАЗДЕЛАМ ДИСЦИПЛИНЫ**

#### **РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ, УРОВНИ И ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ**

##### **Тема 1.1. Теоретические основы кадровой политики организации.**

*Задание 1.1.1. На какой стадии жизненного цикла организации прекращается найм*

*персонала и требуется максимальная результативность персонала?*

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

*Задание 1.1.2. На какой стадии жизненного цикла организации максимально востребована организационная закреплённость персонала и гибкость в изменяющихся условиях?*

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

*Задание 1.1.3. Для какого типа стратегии наиболее характерно: Недостаточность ресурсов для удовлетворения растущего спроса; Принимаются проекты с высокой степенью финансового риска; Быстрое осуществление ближайших мер - краткосрочные планы?*

- А. Стратегия прибыльности
- Б. Предпринимательская
- В. Стратегия динамического роста
- Г. Ограниченного роста

*Задание 1.1.4. Для какого типа стратегии наиболее характерно: Сохранение существующего уровня прибыльности; Минимизация затрат; Низкий уровень риска; Хорошо развита управленческая система?*

- А. Стратегия прибыльности
- Б. Предпринимательская
- В. Стратегия динамического роста
- Г. Ликвидационная стратегия

*Задание 1.1.5. На какой стадии жизненного цикла организации применяется ликвидационная или предпринимательская стратегия?*

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

*Задание 1.1.6. Прочитайте текст, выберите несколько правильных ответов и запишите аргументы, обосновывающие выбор*

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 1.1.7. Прочитайте текст и установите соответствие*

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

А. Пассивная

Б. Реактивная

- В. Превентивная
- Г. Активная

*Задание 1.1.9. Прочитайте текст, выберите несколько правильных ответов и запишите аргументы, обосновывающие выбор*

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.

## **Тема 1.2. Уровни кадровой политики государства и место в ней кадровой политики организации.**

*Задание 1.2.1. На этапе спада применяются следующие стратегии:*

- А. Ликвидационная стратегия или ограниченного роста
- Б. Ликвидационная стратегия или стратегия прибыльности
- В. Ликвидационная стратегия или предпринимательская стратегия
- Г. Ликвидационная стратегия или стратегия динамического роста

*Задание 1.2.2. Полный жизненный цикл развития организации включает:*

- А. Формирование организации, рост (размножение), стабилизация, спад, ликвидация.
- Б. Подъем; размножение (рост); стабилизация; спад; возрождение.
- В. Развитие; стабилизация; спад; возрождение; размножение (рост).
- Г. Формирование, функционирование, спад.

*Задание 1.2.3. К какому периоду относятся следующие стадии: рождения, дошкольного воспитания, общего образования?*

- А. Период использования кадрового потенциала.
- Б. Период вступления в состав рабочей силы.
- В. Период от рождения до получения общего и специального образования.
- Г. Период функционирования и стабилизации кадрового потенциала.

*Задание 1.2.4. Совпадают ли жизненный цикл формирования кадровой политики и жизненный цикл формирования и использования кадрового потенциала?*

- А. Совпадает.
- Б. Совпадает частично.
- В. Не совпадает.
- Г. Это разные сферы.

*Задание 1.2.5. Доходы от использования кадрового потенциала должны быть:*

- А. Больше (или равно) суммы затрат на воспитание и образование и пенсионное обеспечение.
- Б. Меньше суммы затрат на воспитание и образование и пенсионное обеспечение.
- В. Не зависят от суммы затрат на воспитание и образование и пенсионное обеспечение.



Г. Меньше суммы затрат на воспитание.

*Задание 1.2.6. Прочитайте текст и установите соответствие*

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 1.2.7. Ознакомьтесь с предложенным текстом и вопросом к нему и выберите наиболее подходящий вариант ответа на вопрос*

Представьте, что вы являетесь сотрудником отдела по работе с обращениями граждан в органе местного самоуправления. В ваш отдел поступило большое количество однотипных жалоб, касающихся неудовлетворительной работы общественного транспорта в одном из районов города. Руководитель отдела поручил вам принять участие в подготовке совещания, целью которого является выработка стратегии решения данной проблемы.

Какое из перечисленных действий является первоочередным для эффективной организации работы по решению проблемы, описанной выше?

А) немедленное направление запроса в транспортную компанию с требованием предоставить объяснения;

Б) созыв экстренного совещания всех сотрудников отдела для обсуждения поступивших жалоб;

В) анализ поступивших обращений для определения основных причин недовольства граждан и выявления наиболее проблемных маршрутов;

Г) подготовка ответа на каждое обращение, объясняющего текущую ситуацию и планы по улучшению.

*Задание 1.2.8. Ознакомьтесь с предложенным текстом и вопросом к нему и выберите наиболее подходящий вариант ответа на вопрос*

Понимание роли и сущности мотивации для органов власти является необходимым условием для построения эффективной системы государственного управления, способной отвечать вызовам современности и обеспечивать устойчивое развитие страны.

Какой метод наиболее эффективен для мотивации сотрудников на выполнение сложных задач?

- А) штрафные санкции;
- Б) критика ошибок;
- В) предоставление возможности для профессионального развития;
- Г) акцент на материальном стимулировании.

### **Тема 1.3. Методические основы разработки кадровой политики и кадровой стратегии**

*Задание 1.3.1. Проводить оперативный контроль за работой персонала:*

- А. Организации работ по руководству персоналом.
- Б. Определения общей стратегии.
- В. Высвобождения персонала.
- Г. Привлечения, отбора и оценки персонала.

*Задание 1.3.2. Определить принципы и разработать четкую систему оплаты труда необходимо на этапе:*

- А. Организации работ по руководству персоналом.
- Б. Определения общей стратегии.
- В. Высвобождения персонала.
- Г. Привлечения, отбора и оценки персонала.

*Задание 1.3.3. Стремиться к созданию более благоприятных условий труда необходимо на этапе:*

- А. Организации работ по руководству персоналом.
- Б. Определения общей стратегии.
- В. Высвобождения персонала.
- Г. Привлечения, отбора и оценки персонала.

*Задание 1.3.4. На каком этапе необходимо определить содержание работ на каждом рабочем месте?*

- А. Организации работ по руководству персоналом.
- Б. Определения общей стратегии.
- В. Высвобождения персонала.
- Г. Привлечения, отбора и оценки персонала.

*Задание 1.3.5. Какому элементу формирования кадровой политики свойственно определение принципов, форм и сроков аттестации кадров?*

- А. Привлечение, отбор и оценка персонала.
- Б. Повышение квалификации персонала и его переподготовка.
- В. Планирование потребности предприятия в персонале с учетом существующего кадрового состава.
- Г. Формирования политики заработной платы и социальных услуг.

*Задание 1.3.6. Прочитайте текст и установите последовательность действий*

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 1.3.7. Прочитайте текст и установите последовательность действий*

Расставьте предложенные действия в правильной последовательности, отражающей логическую и методологическую структуру проведения кадровой политики в органах публичного управления.

1. Разработка и утверждение стратегии кадровой политики органа публичного управления.
2. Анализ социально-экономических факторов, влияющих на эффективность работы персонала.
3. Анализ текущей кадровой ситуации в органе публичного управления (численность, структура, квалификация персонала).
4. Определение ключевых показателей эффективности (KPI) для оценки результатов реализации кадровой политики.
5. Внедрение мероприятий по реализации кадровой политики и мониторинг их эффективности.

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--	--

*Задание 1.3.8. Прочитайте текст и установите соответствие*

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

## РАЗДЕЛ 2. КАДРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ, КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ И ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ

### Тема 2.1. Основные направления кадровой политики организации.

*Задание 2.1.1. Как зависит кадровая политика предприятия от стратегии развития предприятия?*

- А. Это два совпадающих, но несвязанных между собой явления.
- Б. Кадровая политика должна соответствовать стратегии развития предприятия.
- В. Стратегия предприятия должна соответствовать кадровой политике.
- Г. Кадровая политика – самостоятельное явление, которое не связано со стратегией развития предприятия.

*Задание 2.1.2. Какая стратегия применяется на стадии формирования организации?*

- А. Ограниченного или динамического роста.
- Б. Предпринимательская.
- В. Стратегия прибыльности
- Г. Ликвидационная.

*Задание 2.1.3. Какая стратегия применяется на стадии роста организации?*

- А. Ограниченного или динамического роста.
- Б. Предпринимательская.
- В. Стратегия прибыльности.
- Г. Стратегия снижения рисков.

*Задание 2.1.4. На какой стадии жизненного цикла развития организации работники должны быть инициативными, коммуникабельными, новаторами, готовыми рисковать, не боящимися ответственности?*

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

*Задание 2.1.5. Определение целей стратегии управления персоналом предполагает:*

- А. Учет только социальных интересов предприятия и работников (достойная оплата труда, удовлетворительные условия труда, возможности развития и реализации способностей работников и т.п.).
- Б. Учет маркетинговой стратегии и социально-психологических интересов коллектива.
- В. Учет как экономических аспектов (принятая стратегия управления персоналом), так и потребностей и интересов работников (достойная оплата труда, удовлетворительные условия труда, возможности развития и реализации способностей работников и т.п.).
- Г. Учет предпринимательской стратегии и максимального получения прибыли.

*Задание 2.1.6. Прочитайте текст и установите соответствие*

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 2.1.7. Прочитайте текст и установите соответствие*

Министерство, которому подчиняется ваша организация, разработало новую программу государственной кадровой политики, направленную на повышение эффективности государственной службы. Сопоставьте каждое из направлений программы

государственной кадровой политики с конкретными мерами, которые необходимо предпринять в вашей организации для его успешной реализации.

Направления программы государственной кадровой политики	Меры реализации программы
1. Внедрение системы оценки компетенций	А. Разработка и внедрение системы непрерывного профессионального развития, включающую в себя различные формы обучения (курсы повышения квалификации, семинары, тренинги, стажировки). Создание системы внутреннего наставничества, когда более опытные сотрудники передают свои знания и навыки новичкам.
2. Развитие системы непрерывного профессионального развития.	Б. Создание привлекательного имиджа работодателя, предложение конкурентоспособной заработной платы и социального пакета, обеспечение возможности для профессионального роста и развития.
3. Внедрение механизмов привлечения и удержания талантливых специалистов.	В. Разработка профилей компетенций для каждой должности, определение критериев оценки и использование различных методов оценки.
4. Обеспечение прозрачности и объективности процедур продвижения по службе.	Г. Поддержание открытой коммуникации между руководством и сотрудниками, вовлечение персонала в принятие решений, создание возможностей для профессионального и личностного роста, признание и поощрение достижений сотрудников.
5. Создание благоприятной рабочей среды, способствующей вовлеченности и мотивации персонала.	Д. Разработка четких и понятных критериев оценки эффективности работы, создание системы ротации кадров, проведение регулярных аттестаций и использование конкурсных процедур при назначении на руководящие должности. Создание механизма обратной связи, позволяющий сотрудникам получать информацию о своих перспективах роста и развития.
	Е. Разработка профилактических мер включающие в себя психологический и профессиональный отбор сотрудников, стимулирование мотивации к добросовестному труду и снятие социально-психологического напряжения в коллективе.

Запишите выбранные буквы под соответствующими буквами:

1	2	3	4	5

## Тема 2.2. Использование кадровых технологий в кадровой политике организации.

*Задание 2.2.1. Идеология и принципы кадровой работы находят свое прямое отражение:*

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

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

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

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

*Задание 2.2.2. Формирование стратегии управления персоналом на предприятии*

предполагает:

А. Приоритет экономической эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии по отношению к социальной эффективности.

Б. Баланс между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов на предприятии.

В. Приоритет социальной эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии по отношению к экономической эффективности.

Г. Только экономическую эффективность использования трудовых ресурсов.

*Задание 2.2.3. Обеспечение экономической эффективности в области управления персоналом означает:*

А. Использование персонала для достижения целей предпринимательской деятельности предприятия при ограниченности трудовых ресурсов.

Б. Использование персонала для достижения социальных целей предприятия при ограниченности трудовых ресурсов.

В. Использование персонала для достижения социальных целей предприятия при неограниченности трудовых ресурсов.

Г. Использование персонала для достижения всех целей деятельности предприятия при неограниченности трудовых ресурсов.

*Задание 2.2.4. Какими мерами обеспечивается социальная эффективность трудовых ресурсов на предприятии:*

А. Мерами, направленными на удовлетворение социально – экономических ожиданий, потребностей и интересов различных социальных групп экономического региона или работников отрасли.

Б. Мерами, направленными на удовлетворение социально – экономических ожиданий, потребностей и интересов административно-управленческого аппарата предприятия.

В. Мерами, направленными на удовлетворение социально – экономических ожиданий, потребностей и интересов работников предприятия.

Г. Мерами, направленными на удовлетворение, прежде всего, социально – экономических ожиданий, потребностей и интересов рабочих предприятия.

*Задание 2.2.5. Прогноз общей потребности в персонале и оценка движения персонала определяет:*

А. Количественную потребность в персонале.

Б. Качественную потребность в персонале.

В. Социально-психологическую ситуацию в отрасли.

Г. Объем производства.

*Задание 2.2.6. Прочитайте текст и установите соответствие*

Установите соответствие между элементами левого столбца и элементами правого столбца, отражающими взаимосвязь понятий, инструментов или методов, применяемых в кадровой политике и кадровом аудите. Каждому элементу левого столбца соответствует только один элемент правого столбца.

Кадровая политика	Кадровый аудит
1. Кадровый резерв	А. Набор правил и норм поведения, регулирующих взаимоотношения между сотрудниками, а также между сотрудниками и внешней средой, направленный на формирование благоприятного имиджа компании.
2. Метод «360 градусов»	Б. Исследование причин увольнений сотрудников с целью выявления проблем в системе управления персоналом и разработки мер по их устранению.

3. Кодекс корпоративной этики	В. Характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности, включая описание трудовых функций, требований к образованию и опыту работы.
4. Профессиональный стандарт	Г. Система мероприятий, направленная на выявление, оценку и развитие потенциальных кандидатов для замещения ключевых должностей.
5. Анализ текучести кадров	Д. Систематический процесс определения соответствия профессиональных качеств и результатов деятельности сотрудника требованиям занимаемой должности.
	Е. Комплексная оценка сотрудника на основе отзывов от руководителей, коллег, подчиненных и клиентов, направленная на выявление зон развития.

Запишите выбранные буквы под соответствующими буквами:

1	2	3	4	5

*Задание 2.2.7. Прочитайте текст и установите соответствие*

Прогнозирование потребности в кадрах на перспективу – это сложный и многогранный процесс, направленный на определение будущего спроса организации на трудовые ресурсы с учетом стратегических целей, изменений внешней среды и внутренних факторов. От точности прогноза зависит возможность своевременного привлечения, развития и удержания квалифицированного персонала, что, в свою очередь, напрямую влияет на конкурентоспособность и успех организации.

Методы прогнозирования потребности в кадрах на перспективу	Характеристика
1. Метод Дельфи	А. Этот метод позволяет установить зависимость между потребностью в кадрах и другими факторами, такими как объем производства, продажи, инвестиции и т.д. На основе этой зависимости строится математическая модель, которая может быть использована для прогнозирования будущей потребности в кадрах.
2. Метод мозгового штурма	Б. Данный метод представляет собой многоступенчатый процесс сбора и обработки экспертных оценок. Группа экспертов анонимно предоставляет свои прогнозы относительно будущей потребности в кадрах. Полученные оценки анализируются и обобщаются, после чего возвращаются экспертам для повторной оценки с учетом мнения коллег. Процесс повторяется несколько раз до достижения консенсуса или стабилизации прогноза.
3. Метод сценариев	В. Данный метод заключается в разработке нескольких возможных вариантов будущего развития организации и внешней среды. Для каждого исхода событий оценивается потребность в кадрах с учетом специфических условий и факторов. Метод позволяет учесть неопределенность будущего и разработать гибкую кадровую стратегию, адаптированную к различным вариантам развития событий.
4. Регрессионный анализ	Г. Метод заключается в вычислении среднего значения показателя за определенный период времени



	(например, за три последних месяца). Это значение используется для прогнозирования значения показателя в следующем периоде. Метод позволяет сгладить случайные колебания и выявить общие тенденции в данных.
5. Метод скользящей средней	Д. Метод предполагает генерацию идей в группе с целью выявления потенциальных факторов, влияющих на потребность в кадрах. В ходе сессии участники свободно высказывают свои соображения, не подвергая их критике. Затем все идеи систематизируются и оцениваются для определения наиболее значимых. Этот метод может быть полезен для выявления неочевидных тенденций и факторов, влияющих на потребность в кадрах.
	Е. Метод предполагает создание компьютерной модели организации и ее внешней среды. Эта модель позволяет имитировать различные сценарии развития событий и оценивать их влияние на потребность в кадрах. Метод является сложным и дорогостоящим методом, но оно позволяет учесть множество факторов и получить более точные прогнозы.

Запишите выбранные буквы под соответствующими буквами:

1	2	3	4	5

*Задание 2.2.8. Прочитайте текст и установите соответствие*

Современный мир бизнеса характеризуется высокой динамикой и постоянной необходимостью адаптации к новым вызовам. В этих условиях персонал-технологии играют ключевую роль в обеспечении конкурентоспособности организации. Они представляют собой комплекс методов, инструментов и подходов, направленных на повышение эффективности управления человеческими ресурсами.

Методы оценки кадрового потенциала	Характеристика
1. Аутсорсинг	А. Форма срочного привлечения кадров, временная занятость в условиях сокращения затрат
2. Лизинг персонала	Б. Выведение персонала за штат. Персонал заключает трудовые договоры с организацией-посредником
3. Аутстаффинг	В. Быстрый отбор соискателей по формальным признакам
4. Скрининг	Г. Поиск квалифицированных специалистов среднего звена кадровыми агентствами
5. Рекрутинг	Д. Переманивание ключевых работников другой организации
6. Хедхантинг	Е. Передача части функций и задач специализированной компании
	Ж. Руководство предлагает продукт - должность, работник оплачивает этот продукт трудом

Запишите выбранные буквы под соответствующими буквами:

1	2	3	4	5	6

### **Тема 2.3. Место, роль и значение кадрового потенциала в кадровой политике организации.**

*Задание 2.3.1. Выявление профессионально – квалификационных требований и анализ способностей работников, необходимых для выполнения производственной программы определяет:*

- А. Количественную потребность в персонале.
- Б. Качественную потребность в персонале.
- В. Социально-психологическую ситуацию в отрасли.
- Г. Объем производства.

*Задание 2.3.2. Анализ наличия необходимого предприятию персонала проводится на этапе:*

- А. Управления затратами на персонал.
- Б. Разработки политики заработной платы и социальных услуг.
- В. Формирования системы продвижения по службе (управление карьерой).
- Г. Планирования потребности предприятия в персонале.

*Задание 2.3.3. На каком этапе формирования кадровой политики предприятия анализируется следующая совокупность факторов: стратегия развития предприятия, количество производимой продукции, применяемые технологии, динамика рабочих мест и т.д.?*

- А. Планирования потребности предприятия в персонале.
- Б. Повышение квалификации персонала и его переподготовка.
- В. Разработки политики заработной платы и социальных услуг.
- Г. Формирования системы продвижения по службе (управление карьерой).

*Задание 2.3.4. На каком этапе происходит распределение нового персонала по рабочим местам?*

- А. Определения общей стратегии.
- Б. Высвобождения персонала.
- В. Привлечения, отбора и оценки персонала.
- Г. Построения и организации работ (определение рабочих мест, функциональных и технологических связей между ними, содержания и последовательности выполнения работ, условий труда и т.д.).

*Задание 2.3.5. Осуществлять краткосрочное планирование профессионально квалификационного развития персонала необходимо на этапе:*

- А. Организации работ по руководству персоналом.
- Б. Определения общей стратегии.
- В. Высвобождения персонала.
- Г. Привлечения, отбора и оценки персонала.

*Задание 2.3.6. Прочитайте текст и установите соответствие*

Для оценки кадрового потенциала в организации широко используются методы системного анализа, экспертно-аналитическая методика, анализ главных компонентов, опытный ситуационный анализ и коллективный блокнот. Установите соответствие между указанными методами и их характеристиками.

Методы оценки кадрового потенциала	Характеристика
1. Метод системного анализа	А. Статистический метод, используемый для уменьшения размерности и упрощения данных. Он позволяет: идентифицировать основные компоненты (факторы), наиболее значимые для оценки кадрового

	потенциала; упростить интерпретацию данных, сводя их к нескольким ключевым параметрам; выявить структуры и зависимости, которые могут быть незаметны при анализе исходных данных.
2. Экспертно-аналитический метод	Б. Предполагает исследование системы управления: анализирует основные функции, цели, основы организационной структуры, оценивает категории кадрового потенциала, технические средства
3. Анализ главных компонентов	В. Данный метод включает в себя изучение конкретных случаев и ситуаций в организации для оценки кадрового потенциала. Метод предполагает: изучение реальных примеров успешных и неуспешных кадровых решений; рассмотрение факторов, которые повлияли на результат; выделение лучших практик и выработка рекомендаций на их основе для всей организации.
4. Метод опытного (ситуационного) анализа	Г. Метод, в котором группа сотрудников совместно обсуждает проблемы и идеи, связанные с кадровым потенциалом. Он включает в себя: сбор идей и мнений от участников в неформальной обстановке, что способствует креативному мышлению; фасилитацию обсуждения, где каждый участник может высказать свои мысли и предложения; групповую работу по определению приоритетных проблем и поиску совместных решений, что может повысить вовлеченность сотрудников в процесс управления кадрами.
5. Коллективный блокнот	Д. Данный метод рассматривается с точки зрения самостоятельных процессов, среди которых: планирование кадрового спроса; подбор сотрудников; адаптация работников; развитие персонала; оценка персонала (положение, эффективность и потенциал работы); мотивация и стимулирование трудовой активности персонала и другие.
	Е. Включает в себя использование мнений экспертов для оценки кадрового потенциала. Этот метод предполагает: формирование группы экспертов, обладающих глубокими знаниями в области управления человеческими ресурсами; сбор и анализ мнений, которые могут быть количественными (опросы) и качественными (интервью) данными; выявление трендов и закономерностей, которые помогут в принятии решений по развитию кадрового потенциала.

Запишите выбранные буквы под соответствующими буквами:

1	2	3	4	5

### РАЗДЕЛ 3. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВОГО АУДИТА И ТЕХНОЛОГИИ ЕГО ПРОВЕДЕНИЯ

#### Тема 3.1. Теоретические основы кадрового аудита

*Задание 3.1.1. Какому элементу формирования кадровой политики свойственно планирование мер по обеспечению уровня квалификации работников, соответствующего их личным возможностям и производственной необходимости?*

А. Привлечение, отбор и оценка персонала.

- Б. Повышение квалификации персонала и его переподготовка.
- В. Планирование потребности предприятия в персонале с учетом существующего кадрового состава.
- Г. Формирования политики заработной платы и социальных услуг.

*Задание 3.1.2. Какому элементу формирования кадровой политики рекомендуется четкая разработка и внедрение систем заработной платы на предприятии?*

- А. При внедрении систем стимулирования персонала и рационализации затрат на персонал на предприятии.
- Б. При определении общей стратегии.
- В. При планировании потребности предприятия в персонале с учетом существующего кадрового состава.
- Г. При привлечении, отборе и оценке персонала.

*Задание 3.1.3. Какие меры рекомендуется реализовать при внедрении систем стимулирования персонала и рационализации затрат на персонал на предприятии?*

- А. Планирование затрат на персонал.
- Б. Разработка и внедрение систем заработной платы на предприятии.
- В. Определение особенностей оплаты труда отдельных категорий работников, занятых на предприятии.
- Г. Все перечисленные.

*Задание 3.1.4. В целях эффективного и рационального решения вопросов, связанных с высвобождением персонала, необходимо осуществить:*

- А. Анализ причин высвобождения персонала.
- Б. Выбор вариантов высвобождения персонала.
- В. Обеспечение социальных гарантий увольняющимся работникам предприятия.
- Г. Все перечисленное.

*Задание 3.1.5. Рационализация численности занятых на предприятии работников во время проведения реформы предприятия предполагает:*

- А. Определение максимально допустимой численности работников на предприятии и фактический избыток (дефицит) численности работников к моменту начала реализации данной стратегии.
- Б. Определение минимально допустимой численности работников на предприятии и фактический избыток численности работников к моменту начала реализации данной стратегии.
- В. Сокращение до 10% работников предприятия.
- Г. Введение безлюдных технологий и сокращение 25 % работников предприятия.

*Задание 3.1.6. Прочитайте текст и установите соответствие*

Установите соответствие между элементами кадровой политики и основными задачами кадрового аудита, связанными с применением приемов и способов гуманитарных, социальных и экономических наук при организации и проведении кадрового аудита в органах публичного управления.

Элементы кадровой политики	Основные задачи кадрового аудита
1. Оценка и аттестация персонала	А. Оценка эффективности системы формирования и использования кадрового резерва, анализ соответствия кадрового резерва потребностям органа публичного управления и разработка рекомендаций по его оптимизации с учетом перспективных целей и задач, а также принципов меритократии и равных

	возможностей
2. Обучение и развитие персонала	Б. Анализ соответствия квалификации персонала требованиям, предъявляемым к занимаемым должностям государственной службы, с учетом социально-демографических характеристик и потенциала развития сотрудников
3. Управление карьерой и продвижение по службе	В. Анализ эффективности реализуемых программ обучения и развития персонала с учетом целей органа публичного управления и потребностей сотрудников, а также оценка влияния обучения на повышение квалификации и профессиональный рост государственных служащих с точки зрения социологии труда и организационной психологии.
4. Обеспечение соблюдения трудового законодательства и правил внутреннего трудового распорядка	Г. Оценка соответствия действующей системы управления карьерой принципам прозрачности, объективности и равенства возможностей, анализ факторов, влияющих на продвижение по службе, и разработка рекомендаций по оптимизации системы с учетом мотивации и лояльности сотрудников, а также принципов этики государственной службы
5. Управление кадровым резервом	Д. Оценка соответствия кадровой документации требованиям нормативных правовых актов, регулирующих государственную службу, анализ рисков возникновения трудовых споров и разработка рекомендаций по их предотвращению с учетом социально-правовых аспектов трудовых отношений
	Е. Оценка влияния существующей системы мотивации на эффективность труда государственных служащих и разработка рекомендаций по её совершенствованию с учетом социально-психологических особенностей коллектива

Запишите выбранные буквы под соответствующими буквами:

1	2	3	4	5

### Задание 3.1.7. Прочитайте текст и установите соответствие

Установите соответствие между элементами кадровой политики и основными задачами кадрового аудита, связанными с применением приемов и способов гуманитарных, социальных и экономических наук при организации и проведении кадрового аудита в органах публичного управления.

Элементы кадровой политики	Основные задачи кадрового аудита
1. Планирование потребности в персонале	А. Оценка эффективности системы формирования и использования кадрового резерва, анализ соответствия кадрового резерва потребностям органа публичного управления и разработка рекомендаций по его оптимизации с учетом перспективных целей и задач, а также принципов меритократии и равных возможностей
2. Подбор и отбор персонала	Б. Оценка соответствия планируемых штатных расписаний стратегическим целям органа публичного управления и прогнозирование потенциального дефицита/избытка кадров на основе анализа социально-экономических тенденций и демографических изменений в регионе.
3. Мотивация и стимулирование	В. Оценка влияния существующей корпоративной

персонала	культуры на эффективность деятельности органа публичного управления, анализ факторов, формирующих корпоративную культуру, и разработка рекомендаций по ее укреплению и развитию, учитывая особенности менталитета и ценностей государственных служащих, а также этические нормы и стандарты поведения в органах власти.
4. Формирование и поддержание корпоративной культуры	Г. Анализ причин возникновения конфликтов в коллективе, оценка социально-психологического климата и разработка рекомендаций по его улучшению, применению методов медиации и управления стрессом, учитывая специфику работы в органах публичного управления и необходимость соблюдения этических норм и служебной дисциплины.
5. Управление конфликтами и социально-психологическим климатом	Д. Оценка эффективности применяемых методик отбора с точки зрения их валидности и надежности, а также анализ соответствия применяемых критериев отбора принципам равных возможностей и учета социокультурных особенностей кандидатов.
	Е. Оценка влияния существующей системы мотивации на эффективность труда государственных служащих и разработка рекомендаций по её совершенствованию с учетом социально-психологических особенностей коллектива

Запишите выбранные буквы под соответствующими буквами:

1	2	3	4	5

*Задание 3.1.8. Прочитайте текст и установите соответствие*

Установите соответствие между представленными ниже характеристиками, инструментами и мероприятиями, относящимися к кадровой политике (столбец А) и кадровому аудиту (столбец Б).

Кадровая политика	Кадровый аудит
1. Разработка и внедрение стратегий привлечения, отбора и удержания персонала, опирающиеся на анализ социально-экономических тенденций и демографических изменений в регионе.	А. Оценка соответствия фактической структуры персонала стратегическим целям организации, выявление избыточных или недостающих компетенций, оценка эффективности использования трудовых ресурсов с применением стратегического анализа и моделирования.
2. Формирование системы мотивации и стимулирования персонала, учитывающей психологические особенности различных возрастных и профессиональных групп.	Б. Оценка эффективности системы подбора и найма персонала, выявление причин текучести кадров и анализ соответствия компетенций сотрудников занимаемым должностям с применением социологических опросов и статистических методов.
3. Прогнозирование потребности в кадрах на основе макроэкономических показателей и анализа технологических изменений в отрасли.	В. Анализ эффективности программ обучения и развития персонала, оценка их влияния на производительность и качество работы, выявление потребностей в дополнительном обучении с использованием педагогических методов и оценки ROI.
4. Разработка и реализация программ обучения и развития персонала, направленных на повышение квалификации и соответствие современным требованиям рынка труда.	Г. Анализ причин возникновения конфликтов в коллективе, оценка социально-психологического климата и разработка рекомендаций по его улучшению, применению методов медиации и управления стрессом, учитывая специфику работы в органах публичного управления и необходимость соблюдения этических

	норм и служебной дисциплины.
5. Создание и поддержание организационной культуры, способствующей вовлеченности, лояльности и эффективности сотрудников.	Д. Анализ справедливости и конкурентоспособности системы оплаты труда и премирования, выявление несоответствий требованиям законодательства и лучшим практикам в области управления персоналом с использованием экономического анализа и сравнительного бенчмаркинга.
	Е. Оценка уровня удовлетворенности сотрудников условиями труда, корпоративной культурой, возможностями для развития и карьерного роста с применением методов социологии, психологии и организационного анализа.

Запишите выбранные буквы под соответствующими буквами:

1	2	3	4	5

*Задание 3.1.9. Прочитайте текст и установите соответствие*

Установите соответствие между термином кадрового аудита и его определением, представленным в таблице. В каждой строке таблицы слева выберите соответствующий элемент из столбца справа.

Кадровая политика	Кадровый аудит
1. Кадровый аудит	А. Разработка рекомендаций по устранению выявленных нарушений и недостатков, совершенствованию кадровых процессов, оптимизации структуры управления персоналом и повышению квалификации кадровых специалистов.
2. Цель кадрового аудита	Б. Независимая и объективная оценка эффективности системы управления персоналом в организации, направленная на выявление сильных и слабых сторон, возможностей и рисков, а также разработку рекомендаций по ее совершенствованию.
3. Объект кадрового аудита	В. Оптимизация использования трудовых ресурсов, повышение эффективности работы персонала, снижение рисков, связанных с нарушением трудового законодательства, улучшение имиджа работодателя и повышение конкурентоспособности организации.
4. Задача кадрового аудита	Г. Система управления персоналом организации, включая кадровые процессы, политики, процедуры, документацию, а также персонал, вовлеченный в управление кадрами.
	Д. Систематическая проверка и оценка кадровой документации организации на предмет соответствия требованиям трудового законодательства, внутренних нормативных актов и установленным стандартам.

Запишите выбранные буквы под соответствующими буквами:

1	2	3	4

### Тема 3.2. Технологии проведения кадрового аудита.

*Задание 3.2.1. Что необходимо предпринять, если на предприятии выявлена избыточная численность занятых?*

А. Провести социологический опрос (анкетирование) работников предприятия в

целях выявления их намерений и вероятного поведения на рынке труда, возможных вариантов их поведения при невозможности реализации этих намерений, а также оценки изменения доходов семьи работника в случае его возможного увольнения с предприятия;

Б. Провести социологический опрос (анкетирование) работников предприятия в целях выявления их отношения к реформированию, возможных вариантов их поведения в быту, а также оценки сохранения доходов семьи работника в случае его возможного изменения должностного и профессионального карьерного роста;

В. Провести социологический опрос (анкетирование) работников предприятия в целях выявления их отношения к руководству, возможных вариантов их поведения в быту, а также оценки сохранения доходов семьи работника в случае его возможного изменения должностного и профессионального карьерного роста;

Г. Все выше перечисленное.

*Задание 3.2.2. В случае, если на предприятии выявлена избыточная численность занятых, то в процессе реформирования предприятия рекомендуется осуществить следующие мероприятия:*

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

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

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

Г. Все вышеперечисленное.

*Задание 3.2.3. Какими принципами следует руководствоваться в случае дефицита финансовых средств при принятии решения о высвобождении работников с реформируемого предприятия?*

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

Б. Минимизация расходов и увеличение прибыли.

В. Уровень социальной напряженности на предприятии и увеличение прибыли.

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

*Задание 3.2.4. Стратегия управления персоналом предприятия как при избыточности, так и при недостаточности трудовых ресурсов согласуется с:*

А. Смежными предприятиями-поставщиками.

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

В. Министерством по налогам и сборам.

Г. Пенсионными фондами как государственным, так и частным.

*Задание 3.2.5. Прочитайте текст и установите последовательность действий*

Расставьте предложенные действия в правильной последовательности, отражающей логическую и методологическую структуру проведения кадрового аудита в органах публичного управления.

1. Оценка соответствия кадровой документации требованиям трудового законодательства и внутренним нормативным актам.

2. Формирование группы аудиторов и определение области и целей проведения кадрового аудита.



3. Проведение опросов и интервью с сотрудниками для оценки уровня их удовлетворенности и мотивации.
4. Разработка рекомендаций по совершенствованию кадровой политики и устранению выявленных нарушений.
5. Составление отчета о результатах кадрового аудита и представление его руководству.

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--	--	--	--

*Задание 3.2.6. Прочитайте текст и установите последовательность действий*

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 3.2.7. Прочитайте текст и установите последовательность действий*

Представьте, что вы назначены ответственным за проведение комплексного кадрового аудита в одном из департаментов регионального министерства. В рамках данного аудита необходимо оценить эффективность существующей кадровой политики и разработать рекомендации по ее совершенствованию.

Расположите перечисленные ниже действия в правильной последовательности, отражающей логику и этапы проведения кадрового аудита и формирования кадровой политики в органах власти:

1. Анализ нормативно-правовой базы, регламентирующей кадровую работу в органе власти (федеральное и региональное законодательство, должностные инструкции, внутренние регламенты).
2. Разработка и утверждение плана проведения кадрового аудита, включающего цели, задачи, сроки и ответственных лиц.
3. Разработка рекомендаций по совершенствованию кадровой политики, учитывающих результаты аудита и стратегические цели органа власти.
4. Оценка эффективности действующей системы подбора, отбора, оценки,

обучения и развития персонала.

5. Согласование разработанных рекомендаций с руководством органа власти и внесение изменений в кадровую политику.
6. Проведение опросов и интервью с сотрудниками для выявления проблемных зон и оценки удовлетворенности условиями труда.
7. Анализ кадровой статистики и отчетности для выявления тенденций и закономерностей в движении персонала.
8. Формирование отчета о результатах кадрового аудита, содержащего выводы и предложения по улучшению кадровой работы.
9. Внедрение изменений в кадровую политику и мониторинг их эффективности.
10. Определение соответствия кадровых процессов и процедур требованиям законодательства и лучшим практикам.

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

*Задание 3.2.8. Прочитайте текст и установите последовательность действий*

В департаменте государственной службы аппарата губернатора области проводится комплексный кадровый аудит. В результате технического сбоя последовательность документов и действий, отражающих процесс аудита, была нарушена. Ваша задача – восстановить правильную хронологию этапов кадрового аудита, представленных ниже, чтобы обеспечить соблюдение нормативных требований и получить достоверные результаты.

1. Анализ кадровой документации на предмет соответствия требованиям законодательства о государственной службе.
2. Определение целей и задач кадрового аудита, согласование с руководством департамента.
3. Подготовка итогового отчета о результатах кадрового аудита с выводами и рекомендациями.
4. Формирование аудиторской группы и распределение обязанностей между ее членами.
5. Разработка плана-графика проведения кадрового аудита с указанием сроков и ответственных лиц.
6. Утверждение плана-графика кадрового аудита руководителем департамента.
7. Сбор и анализ статистических данных о кадровом составе департамента.
8. Проведение выборочного анкетирования и интервьюирования государственных служащих.
9. Разработка рекомендаций по устранению выявленных нарушений и совершенствованию кадровой работы.
10. Представление итогового отчета о кадровом аудите руководству аппарата губернатора.

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

*Задание 3.2.9. Прочитайте текст и установите последовательность действий*

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:

--	--	--	--	--	--	--	--	--

## 2.5. Рекомендации по оцениванию индивидуального задания

**Критерии оценивания научной составляющей.** К общим критериям оценивания научной составляющей (научной статьи, тезисов доклада) относятся следующие: уровень постановки исследовательской проблемы; актуальность и оригинальность темы работы, ее практическая и/или теоретическая значимость; логичность доказательства (рассуждения); корректность в использовании литературных источников; количество проанализированных источников литературы по теме; глубина исследования; соответствие оформления работы общепринятым требованиям для научных трудов.

### Оценивание научной составляющей

Максимальное количество баллов		Критерии
Научная статья	Тезисы доклада	
8-10	4-5	<p>Выставляется обучающемуся, если работа исследовательская, полностью посвящена решению одной научной проблемы, пусть не глобального плана, но сформулированной самостоятельно. Тема малоизученная, практически не имеющая описания, для раскрытия которой требуется самостоятельно делать многие выводы, сопоставляя точки зрения из соседних областей исследования. Цель реализована последовательно, сделаны необходимые выкладки, нет несущественной информации, перегружающей текст ненужными подробностями. Текст содержит все необходимые ссылки на авторов в тех случаях, когда даётся информация принципиального содержания (определения, описания, обобщения, характеристика, мнение, оценка т.д.), при этом автор умело использует чужое мнение при аргументации своей точки зрения, обращаясь к авторитетному источнику.</p> <p>Список литературы охватывает все основные источники по данной теме, доступные обучающемуся. Рассмотрение проблемы строится на достаточно глубоком содержательном уровне. Работа имеет чёткую структуру, обусловленную логикой темы, правильно оформленный список литературы, корректно сделанные ссылки и содержание.</p>
5-7	3	<p>Выставляется обучающемуся, если работа частично поисковая – в работе есть проблемы, которые имеют частный характер (не отражающие тему в целом, а</p>

		<p>касающиеся только каких-то её аспектов). Тема с достаточным количеством «белых пятен», либо проблема поставлена достаточно оригинально, вследствие чего тема открывается с неожиданной стороны. В работе либо упущены некоторые важные аргументы, либо есть несущественная информация, перегружающая текст ненужными подробностями, но в целом логика есть. Текст содержит наиболее необходимые ссылки на авторов в тех случаях, когда делается информация принципиального содержания (определения, обобщения, описания, характеристика, мнение, оценка и т.д.). Список литературы имеет несколько источников, но упущены некоторые важные аспекты рассматриваемой проблемы. Рассмотрение проблемы строится на содержательном уровне, но глубина рассмотрения относительна. Работа в целом соответствует требованиям, но имеет некоторые недочёты, либо одно из требований не выполняется.</p>
1-4	1-2	<p>Выставляется обучающемуся, если работа в целом репродуктивна, но сделаны неплохие самостоятельные обобщения. Тема изученная, но в ней появились «белые пятна» вследствие новых данных, либо тема относительно малоизвестная, но проблема «искусственная», не представляющая истинного интереса для науки. В работе можно отметить некоторую логичность в выстраивании информации, но целостности нет. Противоречий нет, но ссылок либо практически нет, либо они делаются редко, далеко не во всех необходимых случаях. Список литературы представлен 1-2 источниками. Работа строится на основе одного серьёзного источника, остальные – популярная литература, используемая как иллюстрация.</p>

**ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДОВАННЫХ НАПРАВЛЕНИЙ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ (НАУЧНОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ) ПО ДИСЦИПЛИНЕ:**

1. Анализ внутрипроизводственного движения кадров на предприятии.
2. Анализ движения кадров в организации.
3. Анализ использования женского труда в государственной и муниципальной службе.
4. Анализ использования женского труда в организации.
5. Анализ использования рабочего времени специалистов и служащих.
6. Анализ использования трудовых ресурсов в государственной службе.
7. Анализ использования трудовых ресурсов в муниципальной службе.
8. Анализ образования и использования фонда оплаты труда работников.
9. Анализ организации системы материального стимулирования работников.
10. Анализ организационного механизма реализации кадровой политики организации.
11. Анализ привлечения и отбора кадров для государственной гражданской службы.
12. Анализ системы подготовки и переподготовки государственных и

муниципальных служащих.

13. Анализ системы поощрения специалистов и служащих в государственной и муниципальной службе.

14. Анализ системы поощрения специалистов и служащих в коммерческих организациях.

15. Анализ системы премирования работников.

16. Анализ соответствия трудового потенциала производственным возможностям организации.

17. Анализ состояния условий труда в организации.

18. Анализ численности и кадрового состава, анализ трудовых показателей.

19. Аудит использования рабочего времени и его роль в повышении эффективности деятельности предприятия.

20. Аудит качественных характеристик трудового потенциала.

21. Аудит нормирования труда в организации как составная часть аудита персонала.

22. Аудит обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами.

23. Аудит организационной структуры организации.

24. Аудит организационной структуры службы управления персоналом.

25. Аудит процесса формирования, развития и движения персонала.

26. Аудит системы вознаграждения работников.

27. Аудит системы поощрения специалистов и служащих.

28. Аудит системы премирования работников в организации.

29. Влияние государства на кадровый потенциал структур малого бизнеса.

30. Выбор и формирование стратегии развития организации.

31. Выявление и оценка социально-экономических резервов роста производительности труда.

32. Диагностика трудового потенциала в организациях разных организационно-правовых форм.

33. Должность как основное звено кадровой структуры.

34. Кадровая политика в органах исполнительной власти.

35. Кадровая политика организации как стратегия развития кадрового потенциала организации.

36. Кадровая политика организации как фактор повышения конкурентоспособности организации.

37. Кадровая политика органов местного самоуправления.

38. Кадровая политика: направление, роль связь со стратегией и эффективностью.

39. Кадровая политика: принципы, приоритетные направления, субъекты и объекты.

40. Кадровые интервью и организация их проведения.

41. Кадровые технологии, направленные на повышение профессионализма и компетентности служащих.

42. Кадровый аудит и его основные объекты.

43. Кадровый маркетинг и его задачи.

44. Кадровый потенциал государственных органов Российской Федерации.

45. Карьера как инструмент мотивации деятельности персонала.

46. Компетентный подход в кадровом менеджменте: основные принципы, методы, перспективы.

47. Коучинг как форма развивающего обучения.

48. Критерии эффективности кадровой политики организации.

49. Место и роль кадровой политики в социальной политике государства.

50. Методология и виды кадрового аудита организации.

51. Некоторые черты управленческой карьеры в России.

Кадровый консалтинг как элемент развития кадровых служб.

52. Организационно-кадровый аудит на предприятии, проблемы и методика его проведения.
53. Основные направления аудита кадрового потенциала.
54. Основные направления аудита кадровых процессов.
55. Основные тенденции высвобождения и перераспределения кадров на предприятии.
56. Особенности и критерии подбора и оценки кадров.
57. Особенности кадровой политики в организациях различных форм собственности.
58. Оценка эффективности использования средств фонда заработной платы.
59. Оценка эффективности кадровой политики в государственном управлении.
60. Персонал-технологии как основы реализации кадровой политики: основные составляющие, создание, возможности применения.
61. Повышение квалификации как форма обучения персонала.
62. Политические партии как субъекты государственной кадровой политики.
63. Правовое регулирование трудовых отношений.
64. Проблемы повышения эффективности кадровой политики в условиях реформирования государственной службы
65. Профессиональные союзы и сообщества как субъекты государственной кадровой политики.
66. Реализация функции планирования в управлении человеческими ресурсами.
67. Роль кадровой политики в развитии и совершенствовании управления.
68. Роль кадровых служб в системе управления организацией.
69. Служебная карьера: понятие, виды, этапы. Управление карьерой.
70. Социальные основы кадровой политики в Российской Федерации.
71. Сравнительная характеристика методов оценки персонала.
72. Сравнительный анализ подходов к управлению человеческими ресурсами.
73. Стратегические решения в области управления человеческими ресурсами.
74. Стратегические решения в области управления человеческими ресурсами
75. Теоретические основы кадрового аудита: понятие, назначение и организационно-правовые основы кадрового аудита.
76. Управление текучестью персонала на современных предприятиях: анализ и обобщение опыта.
77. Функционально-стоимостный анализ органов государственной власти.
78. Эффективность кадровой политики в муниципальном управлении.

### **ВОПРОСЫ К ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ (ЭКЗАМЕН)**

1. Кадровая политика организации: понятие, сущность, содержание.
2. Предмет и субъекты кадровой политики.
3. Цели, задачи и функции кадровой политики.
4. Правовая база государственной кадровой политики.
5. Современная кадровая политика.
6. Понятие «кадры» и «персонал» организации.
7. Кадровые процессы как результат деятельности субъектов кадровой политики.
8. Цель, основные принципы и направления развития государственной кадровой политики.
9. Понятие системы кадровой политики страны.
11. Муниципальная кадровая политика.
12. Место кадровой политики организации в системе кадровой политики государства.
13. Основные направления, требования и проблемы государственной кадровой

политики.

14. Научные основы ментального механизма эффективного управления человеческими ресурсами в организации.

15. Охарактеризуйте основные этапы разработки государственной кадровой политики.

16. Основные черты и принципы государственной кадровой политики.

17. Перечислите и охарактеризуйте подсистемы кадровой политики как системы управления человеческими ресурсами.

18. Перечислите и охарактеризуйте приоритетные направления развития кадровой политики в органах местного самоуправления.

19. Теоретико-методологические основы развития кадровой политики и кадровой стратегии.

20. Выбор стратегии. Инструменты реализации кадровой политики.

21. Современные методы планирования работы с человеческими ресурсами.

22. Прогнозирование потребности в кадрах на перспективу.

23. Опишите процесс отбора, приема, обучения и воспитания кадров специалистов и управленцев Японии.

24. Основные методы планирования и прогнозирования кадровой политики.

25. Комплексный характер кадровой политики организации: поиск, отбор и прием персонала на работу.

26. Профессиональная и социальная адаптация персонала.

27. Мотивация и стимулирование деятельности персонала.

28. Оценка персонала. Методы оценки.

29. Аттестация кадров: организация и проведение.

30. Планирование карьеры в организации.

31. Механизм реализации кадровой политики организации и оценка ее эффективности.

32. Место и роль кадровых технологий в реализации кадровой политики организации.

33. Содержание и структура кадровых технологий.

34. Перечислите базовые кадровые технологии, охарактеризуйте их.

35. Специфические и общие управленческие функции кадровых технологий.

36. Способы применения кадровых технологий.

37. Место кадрового потенциала в кадровой политике.

38. Структура кадрового потенциала организации.

39. Развитие кадрового потенциала организации.

40. Структурные элементы кадрового потенциала организации.

41. Отличия кадрового потенциала от трудового.

42. Объекты и субъекты управления кадровым потенциалом организации.

43. Кадровый резерв организации.

44. Понятие и сущность кадрового аудита.

45. Значение, место и роль кадрового аудита в системе управления персоналом.

46. Классификация этапов кадрового аудита.

47. Система и принципы кадрового аудита.

48. Цели, задачи и функции кадрового аудита.

49. Основные направления проведения кадрового аудита.

50. Отличия кадрового аудита от других видов аудита.

51. Характер воздействия кадрового аудита на кадровую политику организации.

52. Перечислите этапы проведения кадрового аудита. Охарактеризуйте их.

54. Охарактеризуйте задачи кадрового аудита.

55. Функции оценки персонала.

56. Государственный кадровый аудит, его значение.

- 57. Суть разработки программ проведения кадрового аудита.
- 58. Аудиторское заключение как отчет о результатах аудиторской проверки.
- 59. Этапы проведения кадрового аудита.
- 60. Внешний и внутренний кадровый аудит в государственных органах.
- 61. Методы и технологии проведения кадрового аудита.
- 62. Методика проведения кадрового аудита в государственном органе.



**Направление подготовки** 38.04.04 Государственное и муниципальное управление  
**Профиль** «Государственная и муниципальная служба»  
**Кафедра** теории управления и государственного администрирования  
**Учебная дисциплина** Кадровая политика и кадровый аудит  
**Курс\_1\_Семестр\_2\_Форма обучения** заочная

### **ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1**

**Задание 1. Охарактеризуйте процесс планирования карьеры в организации.**

**Задание 2. Что представляет собой прогнозирование потребности в кадрах на перспективу?**

**Задание 3. Ситуационное задание.**

Тщательно проанализируйте следующую ситуацию и выявите основную технологию оценки персонала, нашедшую применение в данном случае: практически каждый день, Иван Понырев, новый менеджер по продажам одной из московских компаний, слышит от своего непосредственного начальника такую фразу: «Знаете, Иван, вы лодырь и лентяй. Посмотрите, как работает Светлана Александровна: заказ за заказом!»

*Экзаменатор:* \_\_\_\_\_ Е.И. Фоменко

Утверждено на заседании кафедры протокол № \_\_\_\_ от «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ г.

*Зав.кафедрой:* \_\_\_\_\_ Е.В. Хасанова