

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Костина Лариса Николаевна  
Должность: проректор  
Дата подписания: 2023.04.27 14:44  
Уникальный программный ключ:  
1800f7d89cf4ea7507265ba593fe87537eb15a6c

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

**Факультет**

**Государственной службы и управления**

**Кафедра**

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

**"УТВЕРЖДАЮ"**

Проректор



Л.Н. Костина

27.04.2023 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

**Б1.В.17**

**"Кадровая политика и кадровый аудит"**

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

Квалификация	<i>магистр</i>
Форма обучения	<i>очная</i>
Общая трудоемкость	<i>4 ЗЕТ</i>
Год начала подготовки по учебному плану	<b>2023</b>

Донецк  
2023

**Составитель:**

канд. экон. наук, доцент



Е.И. Фоменко

**Рецензент:**

канд. гос. упр, доцент



Е.В. Кислюк

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

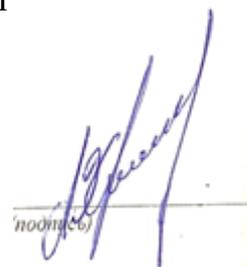
Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление (приказ Минобрнауки России от 13.08.2020 г. № Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена на основании учебного плана: Направление подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление Профиль "Региональное управление и местное самоуправление", утвержденного Ученым советом ФГБОУ ВО "ДОНАУИГС" от 27.04.2023 протокол № 12.

Срок действия программы: 2023-2025 гг.

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры  
Теории управления и государственного администрирования  
Протокол от 18.04.2023 № 13

Заведующий кафедрой:

канд. экон.наук, Е.В. Хасанова



---

---

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

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2024 - 2025 учебном году на заседании кафедры Теории управления и государственного администрирования

Протокол от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2024 г. № \_\_

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

\_\_\_\_\_  
(подпись)

---

---

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

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2025 - 2026 учебном году на заседании кафедры Теории управления и государственного администрирования

Протокол от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2025 г. № \_\_

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

\_\_\_\_\_  
(подпись)

---

---

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

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

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

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

\_\_\_\_\_  
(подпись)

---

---

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

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

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

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

\_\_\_\_\_  
(подпись)

## РАЗДЕЛ 1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ

<b>1.1. ЦЕЛИ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	
Целью изучения дисциплины «Кадровая политика и кадровый аудит» является формирование системного представления о теории и практике кадровой политики и кадрового аудита, их использование в государственном и муниципальном управлении; формирование определенных навыков стратегической работы с персоналом, определение задач, возможностей и ограничений кадрового аудита, установление его связи с кадровой политикой и использование для повышения эффективности всей системы управления в целом.	
<b>1.2. УЧЕБНЫЕ ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	
Задачами учебной дисциплины "Кадровая политика и кадровый аудит" являются: - изучение теоретических основ; - овладение технологиями формирования кадровой политики и проведением кадрового аудита; - выявление особенностей формирования кадровой политики и проведение кадрового аудита в организациях государственной гражданской и муниципальной службы.	
<b>1.3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОСНОВНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ</b>	
Цикл (раздел) ОПОП ВО:	Б1.В
1.3.1. Дисциплина "Кадровая политика и кадровый аудит" опирается на следующие элементы ОПОП ВО:	
Психология межличностных отношений	
Менеджмент организаций	
Теория и механизмы современного государственного управления	
1.3.2. Дисциплина "Кадровая политика и кадровый аудит" выступает опорой для следующих элементов:	
Служебные коммуникации в государственном и муниципальном управлении	
Управление конфликтами в системе государственного и муниципального управления	
Оценка эффективности государственного и муниципального управления	
<b>1.4. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ:</b>	
УК-3.4: Способен, на основании основных направлений кадровой политики и результатов кадрового аудита, выработать командную стратегию для достижения целей организации	
Знать:	
<b>Уровень 1</b>	знание основных принципов, этических и моральных норм как основы процесса управления организационным поведением с учетом специфики государственного и муниципального управления, использование в ходе реализации кадровых технологий и управления командами
<b>Уровень 2</b>	основные принципы и научные подходы к процессу формирования проектных команд, кадровых технологий, процесса планирования командной работы
<b>Уровень 3</b>	стратегию сотрудничества и отбора членов команды для достижения поставленной цели
Уметь:	
<b>Уровень 1</b>	использовать современные методы управления персоналом
<b>Уровень 2</b>	применять традиционные и инновационные кадровые технологии
<b>Уровень 3</b>	планировать и корректировать работу команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов
Владеть:	
<b>Уровень 1</b>	навыками обеспечения взаимодействия с руководителями проектов и командой проекта с учетом специфики государственной и муниципальной службы
<b>Уровень 2</b>	навыками разрешения конфликтов и противоречий при деловом общении на основе учета интересов всех сторон
<b>Уровень 3</b>	навыками поддержания нравственно-этических принципов, устанавливающих общие правила поведения, разработка кодексов профессионального поведения направленных на повышение уровня интеллектуальной и духовно-нравственной культуры, сотрудничества и
<b>1.4. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ:</b>	
ПК-2.3: Способен разрабатывать и реализовывать кадровую политику и проводить кадровый аудит	
Знать:	

<b>Уровень 1</b>	организационно-управленческие функции
<b>Уровень 2</b>	основные направления, цели, виды, принципы формирования и реализации кадровой политики в сфере государственной службы
<b>Уровень 3</b>	нормативно-правовое обеспечение кадровой политики
<b>Уметь:</b>	
<b>Уровень 1</b>	организовывать кадровую работу как процесс реализации кадровой политики и кадрового аудита
<b>Уровень 2</b>	толерантно воспринимать социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия работников
<b>Уровень 3</b>	использовать современные методы управления персоналом, в том числе информационно-коммуникативные технологии
<b>Владеть:</b>	
<b>Уровень 1</b>	навыками разработки, реализации кадровой политики
<b>Уровень 2</b>	приемами кадрового аудита государственного органа управления
<b>Уровень 3</b>	навыками реализации кадровой политики на основе обеспечения взаимосвязи и проектирования кадровых технологий с учетом факторов как внешней, так и внутренней среды организации, использования инновационных кадровых технологий, включая аутсорсинг и автоматизированные системы управления

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

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

### **1.5. ФОРМЫ КОНТРОЛЯ**

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

### **Промежуточная аттестация**

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

**РАЗДЕЛ 2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

<b>2.1. ТРУДОЕМКОСТЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ</b>						
Общая трудоёмкость дисциплины "Кадровая политика и кадровый аудит" составляет 4 зачётные единицы, 144 часов.						
Количество часов, выделяемых на контактную работу с преподавателем и самостоятельную работу обучающегося, определяется учебным планом.						
<b>2.2. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ ДИСЦИПЛИНЫ</b>						
Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература	Инте ракт.	Примечание
<b>Раздел 1. Теоретические основы, уровни и основные направления кадровой политики</b>						
Тема 1.1. Теоретические основы кадровой политики организации /Лек/	2	2	УК-3.4 ПК -2.3	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4	0	
Тема 1.1. Теоретические основы кадровой политики организации /Сем зан/	2	4	УК-3.4 ПК -2.3	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4	0	
Тема 1.1. Теоретические основы кадровой политики организации /Ср/	2	8	УК-3.4 ПК -2.3	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4	0	
Тема 1.2. Уровни кадровой политики государства и место в ней кадровой политики организации /Лек/	2	2	УК-3.4 ПК -2.3	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4	0	
Тема 1.2. Уровни кадровой политики государства и место в ней кадровой политики организации /Сем зан/	2	4	УК-3.4 ПК -2.3	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4	0	
Тема 1.2. Уровни кадровой политики государства и место в ней кадровой политики организации /Ср/	2	8	УК-3.4 ПК -2.3	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4	0	

Тема 1.3. Методические основы разработки кадровой политики и кадровой стратегии /Лек/	2	2	УК-3.4 ПК -2.3	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4	0	
Тема 1.3. Методические основы разработки кадровой политики и кадровой стратегии /Сем зан/	2	4	УК-3.4 ПК -2.3	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4	0	
Тема 1.3. Методические основы разработки кадровой политики и кадровой стратегии /Ср/	2	8	УК-3.4 ПК -2.3	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4	0	
<b>Раздел 2. Кадровые технологии, кадровый потенциал и формирование кадровой политики организации</b>						
Тема 2.1. Основные направления кадровой политики организации /Лек/	2	2	УК-3.4 ПК -2.3	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4	0	
Тема 2.1. Основные направления кадровой политики организации /Сем зан/	2	4	УК-3.4 ПК -2.3	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4	0	
Тема 2.1. Основные направления кадровой политики организации /Ср/	2	8	УК-3.4 ПК -2.3	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4	0	
Тема 2.2. Использование кадровых технологий в кадровой политике организации /Лек/	2	4	УК-3.4 ПК -2.3	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4	0	

Тема 2.2. Использование кадровых технологий в кадровой политике организации /Сем зан/	2	8	УК-3.4 ПК -2.3	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4	0	
Тема 2.2. Использование кадровых технологий в кадровой политике организации /Ср/	2	10	УК-3.4 ПК -2.3	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4	0	
Тема 2.3 Место, роль и значение кадрового потенциала в кадровой политике организации /Лек/	2	2	УК-3.4 ПК -2.3	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4	0	
Тема 2.3 Место, роль и значение кадрового потенциала в кадровой политике организации /Сем зан/	2	4	УК-3.4 ПК -2.3	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4	0	
Тема 2.3 Место, роль и значение кадрового потенциала в кадровой политике организации /Ср/	2	5	УК-3.4 ПК -2.3	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4	0	
Тема 2.3 Место, роль и значение кадрового потенциала в кадровой политике организации /Конс/	2	2	УК-3.4 ПК -2.3	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4	0	
<b>Раздел 3. Теоретические основы кадрового аудита и технологии его проведения</b>						
Тема 3.1. Теоретические основы кадрового аудита /Лек/	2	2	УК-3.4 ПК -2.3	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4	0	

Тема 3.1. Теоретические основы кадрового аудита /Сем зан/	2	4	УК-3.4 ПК -2.3	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4	0	
Тема 3.1. Теоретические основы кадрового аудита /Ср/	2	7	УК-3.4 ПК -2.3	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4	0	
Тема 3.2. Технологии проведения кадрового аудита /Лек/	2	2	УК-3.4 ПК -2.3	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4	0	
Тема 3.2. Технологии проведения кадрового аудита /Сем зан/	2	4	УК-3.4 ПК -2.3	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4	0	
Тема 3.2. Технологии проведения кадрового аудита /Ср/	2	7	УК-3.4 ПК -2.3	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4	0	

### РАЗДЕЛ 3. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

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

В процессе освоения дисциплины «Кадровая политика и кадровый аудит» используются следующие интерактивные образовательные технологии: проблемная лекция (ПЛ). Лекционный материал представлен в виде слайд-презентации в формате «Power Point». Для наглядности используются материалы различных научных и технических экспериментов, справочных материалов, научных статей т.д. В ходе лекции предусмотрена обратная связь со студентами, активизирующие вопросы. При проведении лекций используется проблемно-ориентированный междисциплинарный подход, предполагающий творческие вопросы и создание дискуссионных ситуаций.

При изложении теоретического материала используются такие методы, как: монологический, показательный, диалогический, эвристический, исследовательский, проблемное изложение, а также следующие принципы дидактики высшей школы, такие как: последовательность и систематичность обучения, доступность обучения, принцип научности, принципы взаимосвязи теории и практики, наглядности и др. В конце каждой лекции предусмотрено время для ответов на проблемные вопросы.

Самостоятельная работа предназначена для внеаудиторной работы студентов, связанной с конспектированием источников, учебного материала, изучением дополнительной литературы по дисциплине, подготовкой к текущему и семестровому контролю, а также выполнением индивидуального задания.

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

<b>4.1. Рекомендуемая литература</b>			
<b>1. Основная литература</b>			
	Авторы,	Заглавие	Издательство, год
Л1.1	Воронина, Е. В., Фугалевич, Е. В.	Кадровая политика и кадровый аудит в государственном и муниципальном управлении :	Санкт-Петербург : Изд-во СПбГЭУ, 2019
Л1.2	Воронина, Л. И., Резер, Т. М	Методы исследования кадровой политики в сфере государственного и муниципального управления : учебное пособие (88 с.)	Екатеринбург : Издательство Уральского , 2021
Л1.3	Андруник, А. П., Руденко, М. Н., Суглобов, А. Е.	Кадровая безопасность : инновационные технологии управления персоналом: учебное пособие (508 с.)	Москва : Дашков и К, 2019
<b>2. Дополнительная литература</b>			
	Авторы,	Заглавие	Издательство, год
Л2.1	Борискина, Т. Б., Пескова, О. С., Юрова, О. С., Чунаков, А. И.	Кадровая культура руководителя : учебно-методическое пособие (128 с.)	Волгоград : ВолгГТУ, 2018
Л2.2	Моисеева, Е. Г.	Управление персоналом. Современные методы и технологии : учебное пособие (139 с.)	Саратов : Вузовское образование, 2017
Л2.3	Печерица, Е. В.	Социальный аудит и развитие человеческих ресурсов : Учебное пособие (56 с.)	Санкт-Петербург : ООО "Изд-во СПбГЭУ", 2021
Л2.4	Л. С. Ляхова	Кадровое администрирование и делопроизводство : учебное пособие (188 с.)	ГОУ ВПО "ДОНАУИГС", 2019
Л2.5	Кургаева, Ж. Ю.	Кадровая политика и кадровый аудит организации : учебно-методическое пособие (96 с.)	Казань : Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2017
<b>3. Методические разработки</b>			
	Авторы,	Заглавие	Издательство, год

ЛЗ.1	Л. А. Воробьева	Кадровая политика и кадровый аудит: конспект лекций для обучающихся 2 курса образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление» (магистерские программы : «Региональное управление и местное самоуправление», Государственная и муниципальная служба») очной / заочной форм обучения (80 с.)	ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», 2021
ЛЗ.2	Л. А. Воробьева, Е. И. Фоменко	Кадровая политика и кадровый аудит : методические рекомендации для проведения семинарских занятий по дисциплине для обучающихся 1 и 2 курсов образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление» (магистерская программа «Государственная и муниципальная служба») очной / заочной форм обучения (66 с.)	Донецк : ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», 2021
ЛЗ.3	Л. А. Воробьева, Е. И. Фоменко	Кадровая политика и кадровый аудит : методические рекомендации по организации самостоятельной работы для обучающихся 1 и 2 курсов образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление» (магистерские программы «Региональное управление и местное самоуправление».	Донецк : ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», 2021

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год
		самоуправление», «Государственное регулирование внешнеэкономической и проектной деятельности») очной / заочной форм обучения (66 с.)	
<b>4.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"</b>			
Э1	Научная электронная библиотека		<a href="http://elibrary.ru/defaultx.asp">http://elibrary.ru/defaultx.asp</a>
Э2	Официальный сайт научная электронная библиотека «Киберленинка»		<a href="https://cyberleninka.ru">https://cyberleninka.ru</a>
Э3	Трудовой кодекс Российской Федерации		<a href="https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/">https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/</a>
Э4	Федеральный закон "О государственной гражданской службе Российской Федерации"		<a href="https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/">https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/</a>
<b>4.3. Перечень программного обеспечения</b>			
Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства: Компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду (ЭИОС ФГБОУ ВО "ДОНАУИГС") и электронно-библиотечную систему (ЭБС Лань), а также возможностью индивидуального неограниченного доступа обучающихся в ЭБС и ЭИОС посредством Wi-Fi с персональных мобильных устройств. Сервер: AMD FX 8320/32Gb(4x8Gb)/4Tb(2x2Tb). На сервере установлена свободно распространяемая операционная система DEBIAN 10. MS Windows 8.1 (Лицензионная версия операционной системы подтверждена сертификатами подлинности системы Windows на корпусе ПК ), MS Windows XP (Лицензионная версия операционной системы подтверждена сертификатами подлинности системы Windows на корпусе ПК ), MS Windows 7 (Лицензионная версия операционной системы подтверждена сертификатами подлинности системы Windows на корпусе ПК ), MS Office 2007 Russian OLP NL AE (лицензии Microsoft №42638778, № 44250460), MS Office 2010 Russian (лицензии Microsoft № 47556582, № 49048130), MS Office 2013 Russian (лицензии Microsoft № 61536955, № 62509303, № 61787009, № 63397364), Grub loader for ALT Linux (лицензия GNU LGPL v3), Mozilla Firefox (лицензия MPL2.0), Moodle (Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment, лицензия GNU GPL), IncScape (лицензия GPL 3.0+), PhotoScape			
<b>4.4. Профессиональные базы данных и информационные справочные системы</b>			
Электронно-библиотечная система ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС» - <a href="https://glib.donampa.ru/greenstone3/library/">https://glib.donampa.ru/greenstone3/library/</a> Внешняя ЭБС - Электронно-библиотечная система Лань - <a href="https://e.lanbook.com/">https://e.lanbook.com/</a> (договор №СЭБ 561/у от 09.12.2021)			
<b>4.5. Материально-техническое обеспечение дисциплины</b>			
Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа: лекционная аудитория № 414 учебный корпус № 6. -комплект мультимедийного оборудования: ноутбук, мультимедийный проектор, экран; - специализированная мебель: рабочее место преподавателя, рабочие места обучающихся (80), стационарная доска, выкатная, доска, Windows 8.1 Professional x86/64 (академическая подписка DreamSpark Premium), LibreOffice 4.3.2.2 (лицензия GNU LGPL v3+ и MPL2.0). Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, групповых консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации: № 410 учебный корпус №6. - специализированная мебель: рабочее место преподавателя, рабочие места обучающихся (26), стационарная доска, демонстрационные плакаты; Помещения для самостоятельной работы с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно образовательную среду организации: читальные залы, учебные корпуса 1, 6. Адрес: г. Донецк, ул. Челюскинцев 163а, г. Донецк, ул. Артема 94. Компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду (ЭИОС ГОУ ВПО ДОНАУИГС) и электронно-библиотечную систему (ЭБС IPRbooks), а также возможностью индивидуального неограниченного доступа обучающихся в ЭБС и ЭИОС посредством Wi-Fi с персональных мобильных устройств.			

## **РАЗДЕЛ 5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

### **5.1. Контрольные вопросы и задания**

Примерные вопросы к дифференцированному зачету по учебной дисциплине «Кадровая политика и кадровый аудит»

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

54. Аудит персонала как анализ системы социально-трудовых показателей.
55. Индикаторы успешности в управлении персоналом.
56. Зарубежный опыт проведения кадрового аудита и возможность его адаптации к нашим условиям.
57. Основные этапы работы при проведении кадрового аудита: структура, затрачиваемое время.
58. Форма обратной связи и содержание процедуры оценки.
59. Основные направления проведения кадрового аудита.
60. Разработка программы проведения кадрового аудита.
61. Методы и технологии проведения кадрового аудита.
62. Аудиторское заключение.

### **5.2. Темы письменных работ**

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

### **5.3. Фонд оценочных средств**

Фонд оценочных средств дисциплины "Кадровая политика и кадровый аудит" разработан в соответствии с локальным нормативным актом ФГБОУ ВО "ДОНАУИГС".

Фонд оценочных средств дисциплины "Кадровая политика и кадровый аудит" в полном объеме представлен в виде приложения к данному РПД.

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

1. Устный опрос по изучаемой теме (проводится на семинарских занятиях)
2. Реферат
3. Дискуссия
4. Подготовка к выступлению с докладом, сообщением
5. Самостоятельная работа по разделам учебной дисциплины

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

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

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

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

- для лиц с нарушениями зрения: учебно-методические материалы в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; в форме аудиофайла (перевод учебных материалов в аудиоформат); индивидуальные задания и консультации.

- для лиц с нарушениями слуха: учебно-методические материалы в печатной форме; в форме электронного документа; видеоматериалы с субтитрами; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: учебно-методические материалы в печатной форме; в форме электронного документа; в форме аудиофайла; индивидуальные задания и консультации.

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

Изучение дисциплины следует начинать с проработки настоящей рабочей программы, особое внимание, уделяя цели, задачам, содержанию дисциплины, а также отношению данной дисциплины к общему направлению подготовки специалиста. Аудиторные занятия по учебной дисциплине «Кадровая политика и кадровый аудит» проводятся в форме лекций и семинарских занятий. Лекционный материал раскрывает логику дисциплины, формулирует ключевые понятия и взаимосвязи. Вместе с тем, весь объем информации, требуемый для овладения необходимыми знаниями по дисциплине, не может быть раскрыт на лекции. Успешное усвоение дисциплины предполагает активное, творческое участие обучающегося на всех этапах его преподавания. Для плодотворного восприятия материала на лекционном занятии от обучающегося требуется внимание, умение фиксировать излагаемый материал в форме конспекта, соблюдение дисциплины. Конспект нужно просмотреть сразу после занятия, отметить материал, который вызывает затруднения для понимания, попытаться найти ответы на затруднительные вопросы, используя рекомендуемую литературу. Если самостоятельно не удалось разобраться в материале, необходимо сформулировать вопросы и обратиться на текущей консультации за помощью к преподавателю. Семинарское занятие - вид учебного занятия, на котором преподаватель организует дискуссию по предварительно определенным проблемам, к которым обучающиеся готовят тезисы выступлений на основании индивидуально выполненных заданий. Семинарские занятия проводятся в аудиториях или в учебных кабинетах с одной академической группой. В процессе подготовки к семинару также целесообразно законспектировать один или несколько литературных источников: книг, брошюр, статей. Приобретение навыков конспектирования при работе с книгой исключительно важно, поскольку конспектирование представляет собой деятельность, которая будет необходима всю жизнь менеджеру.

Самостоятельная работа обучающихся над учебной дисциплиной «Кадровая политика и кадровый аудит» включает следующие формы: подготовка к семинарским занятиям; выполнение индивидуальных заданий; поиск, подбор и обзор литературных источников по заданной тематике; - аналитический обзор научных публикаций; презентация результатов исследования.

Вопросы, возникающие у обучающихся по выполнению запланированных заданий, решаются на консультациях, которые проводятся в соответствии с графиками, утвержденными кафедрой. Самостоятельная работа с учебной, научной и периодической литературой, изучение и анализ законодательных и нормативных документов строится на основе работы с каталогами и конспектирования.

Индивидуальные задания обучающиеся выполняют самостоятельно на основе изучения рекомендованной литературы. Для самопроверки качества усвоения знаний обучающимся предлагаются тесты и творческие задания.

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ»**

**Факультет государственной службы и управления  
Кафедра теории управления и государственного администрирования**

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

по дисциплине (модулю) «Кадровая политика и кадровый аудит»

Направление подготовки	38.04.04	Государственное и муниципальное управление
Профиль		Региональное управление и местное самоуправление
Квалификация		магистр
Форма обучения		очная

Донецк  
2023

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Кадровая политика и кадровый аудит» для обучающихся 1 курса образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление (профиль «Региональное управление и местное самоуправление») очной формы обучения

Автор,

разработчик:

доцент, канд.экон.наук, Е.И. Фоменко

\_\_\_\_\_  
должность, ученая степень, ученое звание, инициалы и фамилия

ФОС рассмотрен на заседании  
кафедры

*теории управления и государственного  
администрирования*

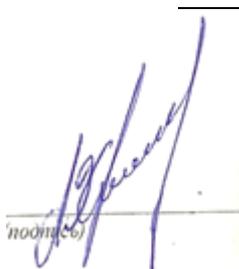
Протокол заседания кафедры от

18.04.2023г.

№ 13

\_\_\_\_\_  
дата

Заведующий кафедрой

  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Е.В. Хасанова  
(инициалы, фамилия)

**РАЗДЕЛ 1.**  
**ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**  
**по дисциплине (модулю) «Кадровая политика и кадровый аудит»**

**1.1. Основные сведения о дисциплине (модуле)**

Таблица 1

Характеристика дисциплины (модуля)  
(сведения соответствуют разделу РПД)

Образовательная программа	магистратура
Направление подготовки	38.04.04 Государственное и муниципальное управление
Профиль	Региональное управление и местное самоуправление
Количество разделов дисциплины	3
Часть образовательной программы	Б1.В
Формы текущего контроля	Доклад, устный ответ, дискуссия, решение ситуационных/практических заданий, контроль знаний по разделам
<i>Показатели</i>	Очная форма обучения
Количество зачетных единиц (кредитов)	4
Семестр	2
<b>Общая трудоемкость (академ. часов)</b>	144
<b>Аудиторная контактная работа:</b>	56
Лекционные занятия	18
Семинарские занятия	36
<b>Самостоятельная работа</b>	61
<b>Контроль</b>	27
Форма промежуточной аттестации	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
ПК-2: Способен осуществлять исполнительно-распорядительную деятельность и обеспечивающие функции в органах публичной власти	ПК-2.3: Способен разрабатывать и реализовывать кадровую политику и проводить кадровый аудит	<b>Знать:</b>	
		1. организационно-управленческие функции	ПК-2.3 3-1
		2. основные направления, цели, виды, принципы формирования и реализации кадровой политики в сфере государственной службы	ПК-2.3 3-2
		3. нормативно-правовое обеспечение кадровой политики	ПК-2.3 3-3
		<b>Уметь:</b>	
		1. организовывать кадровую работу как процесс реализации кадровой политики и кадрового аудита	ПК-2.3 У-1
		2. толерантно воспринимать социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия работников	ПК-2.3 У-2
		3. использовать современные методы управления персоналом, в том числе информационно-коммуникативные технологии	ПК-2.3 У-3

Компетенция	Индикатор компетенции и его формулировка	Элементы индикатора компетенции	Индекс элемента
		<p><b>Владеть:</b></p> <p>1. навыками разработки, реализации кадровой политики</p> <p>2. приемами кадрового аудита государственного органа управления</p> <p>3. навыками реализации кадровой политики на основе обеспечения взаимосвязи и проектирования кадровых технологий с учетом факторов как внешней, так и внутренней среды организации, использования инновационных кадровых технологий, включая аутсорсинг и автоматизированные системы управления</p>	<p>ПК-2.3 В-1</p> <p>ПК-2.3 В-2</p> <p>ПК-2.3 В-3</p>
<p>УК-3: Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели</p>	<p>УК-3.4: Способен, на основании основных направлений кадровой политики и результатов кадрового аудита, вырабатывать командную стратегию для достижения целей организации</p>	<p><b>Знать:</b></p> <p>1. основные принципы, этические и моральные нормы как основы процесса управления организационным поведением с учетом специфики государственного и муниципального управления, использование в ходе реализации кадровых технологий и управления</p>	<p>УК-3.4 3-1</p>

Компетенция	Индикатор компетенции и его формулировка	Элементы индикатора компетенции	Индекс элемента
		командами	
		2. основные принципы и научные подходы к процессу формирования проектных команд, кадровых технологий, процесса планирования командной работы	УК-3.4 3-2
		3. стратегию сотрудничества и отбора членов команды для достижения поставленной цели	УК-3.4 3-3
		<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	УК-3.4 В-1

Компетенция	Индикатор компетенции и его формулировка	Элементы индикатора компетенции	Индекс элемента
		муниципальной службы	
		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 профессионального поведения направленных на повышение уровня интеллектуальной и духовно-нравственной культуры, сотрудничества и взаимодействия	УК-3.4 В-3

Таблица 3

Этапы формирования компетенций в процессе освоения основной образовательной программы

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины	Номер семестра	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства*
Раздел 1. Теоретические основы, уровни и основные направления кадровой политики				
1.	Тема 1.1	2	ПК-2.3	доклад, устный ответ,

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины	Номер семестра	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства*
	Теоретические основы кадровой политики организации		УК-3.4	решение ситуационных/ практических заданий
2.	Тема 1.2. Уровни кадровой политики государства и место в ней кадровой политики организации	2	ПК-2.3 УК-3.4	доклад, устный ответ, решение ситуационных/ практических заданий
3.	Тема 1.3. Методологические основы разработки кадровой политики и кадровой стратегии	2	ПК-2.3 УК-3.4	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	ПК-2.3 УК-3.4	доклад, устный ответ, решение ситуационных/ практических заданий
5.	Тема 2.2. Использование кадровых технологий в кадровой политике организации.	2	ПК-2.3 УК-3.4	доклад, устный ответ, решение ситуационных/ практических заданий

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины	Номер семестра	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства*
6.	Тема 2.3. Место, роль и значение кадрового потенциала в кадровой политике организации	2	ПК-2.3 УК-3.4	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	ПК-2.3 УК-3.4	доклад, устный ответ, решение ситуационных/ практических заданий
8.	Тема 3.2. Технологии проведения кадрового аудита	2	ПК-2.3 УК-3.4	доклад, устный ответ, решение ситуационных/ практических заданий, контроль знаний по 3 разделу

## РАЗДЕЛ 2.

### ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ) «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 (модуля).

Таблица 2.1.

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

Наименование Раздела/Темы	Вид задания							
	ЛЗ	СЗ			Всего за тему	КЗР	Р (СР)	НС
		УО*	С/ПЗ *	РЗ*				
Р.1.Т.1.1	1	2	2	3	8	4	6	10
Р.1.Т.1.2	1	2	2	3	8			
Р.1.Т.1.3	1	2	2	3	8			
Р.2.Т.2.1	1	2	2	3	8	4		
Р.2.Т.2.2	2	4	4	6	16			
Р.2.Т.2.3	1	2	2	3	8			
Р.3.Т.3.1	1	2	2	3	8	4		
Р.1.Т.3.2	1	2	2	3	8			
<b>Итого: 100б</b>	<b>9</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>27</b>	<b>72</b>	<b>12</b>		

ЛЗ – лекционное занятие;

УО – устный опрос;

С/ПЗ – ситуационное/практическое задание;

РЗ – разноуровневые задания (подготовка докладов, сообщений и презентаций к ним);

СЗ – семинарское занятие;

КЗР – контроль знаний по разделу;

Р – реферат.

СР – самостоятельная работа обучающегося

НС – научная составляющая

## 2.1. Оценивание устных/письменных ответов обучающихся

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

**Критерии оценивания устных/письменных ответов на контрольные вопросы для самоподготовки** и описание шкалы оценивания представлены в табл. 2.2.

Таблица 2.2

Оценивание устных/письменных ответов на контрольные вопросы

Максимальное количество баллов	Критерии
Очная форма обучения	
2	Обучающийся: 1) полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса; 2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры; 3) излагает материал последовательно и правильно, с соблюдением исторической и хронологической последовательности.
1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но: 1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; 2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; 3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.

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

<b>Контролируемые разделы (темы) учебной 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>	

<b>Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины</b>	<b>Вопросы для подготовки к индивидуальному / фронтальному устному / письменному опросу по темам дисциплины</b>
Тема 1.1. Теоретические основы кадровой политики организации.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Понятие «кадры» и «персонал организации».</li> <li>2. Структура кадровой политики организации (субъекты и объекты; кадровые отношения фирмы; методы).</li> <li>3. Кадровые процессы как результат деятельности субъектов кадровой политики.</li> <li>4. Кадровый менеджмент на современном предприятии.</li> <li>5. Кадровый аудит, как инструмент организационного развития.</li> </ol>
Тема 1.2. Уровни кадровой политики государства и место в ней кадровой политики организации.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Способы конкретизации положений государственной гражданской и муниципальной кадровой политики в кадровой политике организации.</li> <li>2. Структура государственной гражданской политики, муниципальной кадровой политики и кадровой политики организации.</li> <li>3. Элементы системы государственной гражданской политики, муниципальной кадровой политики организации.</li> <li>4. Оценка качества работы по управлению персоналом.</li> <li>5. Комплексная оценка эффективности кадровых решений.</li> <li>6. Оценка в управлении человеческими ресурсами.</li> </ol>
Тема 1.3. Основные направления кадровой политики организации.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Соотношение понятий «направление кадровой политики организации» и «функции кадровой политики организации».</li> <li>2. Проявление комплексности кадровой политики организации.</li> <li>3. Планирование карьеры сотрудников.</li> <li>4. Критерии оценки эффективности работы кадровой службы предприятия.</li> <li>5. Технология организации аудита персонала.</li> <li>6. Оценка эффективности набора и отбора</li> </ol>

<i>Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины</i>	<i>Вопросы для подготовки к индивидуальному / фронтальному устному / письменному опросу по темам дисциплины</i>
	персонала.
<b>РАЗДЕЛ 2. КАДРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ, КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ И ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ</b>	
Тема 2.1. Использование кадровых технологий в кадровой политике организации.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Место кадровых технологий в системе организационных технологий организации.</li> <li>2. Способы применения кадровых технологий.</li> <li>3. Соотношение между специфическими и общеуправленческими функциями кадровых технологий.</li> <li>4. Оценка эффективности программ обучения персонала.</li> <li>5. Анализ кадрового потенциала организации.</li> <li>6. Оценка текучести кадров.</li> <li>7. Диагностика состояния работы с персоналом.</li> </ol>
Тема 2.2. Место, роль и значение кадрового потенциала в кадровой политике организации.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отличие кадрового потенциала от трудового.</li> <li>2. Структурные элементы кадрового потенциала организации.</li> <li>3. Способы развития кадрового потенциала организации.</li> <li>4. Оценка эффективности управления.</li> <li>5. Роль кадровой политики в развитии и совершенствовании управления.</li> <li>6. Персонал - технологии как основа реализации кадровой политики: основные составляющие, создание, возможности применения.</li> <li>7. Компетентностный подход в кадровом менеджменте: основные принципы, методы, перспективы.</li> </ol>
Тема 2.3. Формирование кадровой политики организации.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отличие формирования кадровой политики от её проектирования.</li> <li>2. Особенности каждого параметра кадровой политики организации.</li> <li>3. Структура документа «кадровой политики организации».</li> </ol>

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

## 2.2. Оценивание решения ситуационных и практических задач обучающимися

Решение ситуационных и практических задач позволяет обучающимся осваивать интеллектуальные операции последовательно в процессе работы с информацией; достигается дифференциация обучения, формирования компонентов содержания высшего образования.

**Критерии оценивания решения ситуационных/практических заданий** и описание шкалы оценивания представлены в табл. 2.3.

Таблица 2.3  
Оценивание решений ситуационных/практических заданий

Максимальное количество баллов	Критерии
Очная форма обучения	
2	Обучающийся правильно решил задачу, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагал свое решение, используя понятия профессиональной сферы.
1	Обучающийся в основном решил задачу, допустил несущественные ошибки, не смог аргументировать.

## ***ПЕРЕЧЕНЬ СИТУАЦИОННЫХ И ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАДАНИЙ***

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

#### *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 глянцевоый журнал был учреждён 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 «звёздных» 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 отступить 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**

### *Ситуационное задание № 8*

#### **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 разовые, 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 № 9*

#### **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 № 10*

#### **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 № 3*

#### **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 (фуговые 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 № 4*

#### **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**

#### *Ситуационное задание № 11*

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

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

#### *Ситуационное задание № 12*

##### **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.

#### **2.3. Оценивание разноуровневых заданий (подготовка докладов, сообщений и презентаций к ним);**

Одной из форм проведения семинарских занятий является подготовка обучающимися докладов, сообщений или презентаций, согласно перечню предложенных тем.

**Критерии оценивания обучающихся (докладов, сообщений)** и описание шкалы оценивания представлены в табл. 2.4.

## Оценивание докладов, сообщений обучающихся

Максимальное количество баллов	Критерии
Очная форма обучения	
3	Доклад содержит полную информацию по представляемой теме, основанную на обязательных литературных источниках и современных публикациях; выступление сопровождается качественным демонстрационным материалом (слайд-презентация, раздаточный материал); выступающий свободно владеет содержанием, ясно и грамотно излагает материал; свободно и корректно отвечает на вопросы и замечания аудитории; точно укладывается в рамки регламента (7 минут).
2	Выступающий ясно и грамотно излагает материал; аргументировано отвечает на вопросы и замечания аудитории, однако выступающим допущены незначительные ошибки в изложении материала и ответах на вопросы.
1	Обучающийся демонстрирует поверхностные знания по выбранной теме, имеет затруднения с использованием научно-понятийного аппарата и терминологии курса; отсутствует сопроводительный демонстрационный материал.

***ПЕРЕЧЕНЬ ТЕМ ДОКЛАДОВ, СООБЩЕНИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ*****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.

***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.

### ***Тема 1.3. 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.

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

### ***Тема 2.1. Использование кадровых технологий в кадровой политике организации.***

1. Методология и виды кадрового аудита организации.
2. Основные направления аудита кадрового потенциала.

### ***Тема 2.2. Место, роль и значение кадрового потенциала в кадровой политике организации.***

1. Анализ численности и кадрового состава, анализ трудовых показателей.
2. Основные направления аудита кадровых процессов.

### ***Тема 2.3. Формирование кадровой политики организации.***

1. Кадровая политика: направление, роль связь со стратегией и эффективностью.
2. Роль кадровой политики в развитии и совершенствовании управления.

## **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.

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

1. Персонал-технологии как основы реализации кадровой политики: основные составляющие, создание, возможности применения.
2. Компетентный подход в кадровом менеджменте: основные принципы, методы, перспективы.

### **2.4. Оценивание результатов тестирования обучающихся**

В завершении изучения каждого раздела учебной дисциплины проводится тестирование.

***Критерии оценивания результатов тестирования обучающихся по разделам дисциплины.*** Уровень выполнения текущих тестовых заданий по разделам дисциплины оценивается в баллах или в соответствии % правильных ответов. Оценка соответствует следующей шкале (табл. 2.5).

Оценивание результатов тестирования обучающихся по разделам  
дисциплины

Баллы	% правильных ответов
Очная форма обучения	
4	76-100
3	51-75
2	26-50
1	1-25

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

**Инструкция к выполнению тестов:** Для определения правильного ответа выберете одну из букв под которой, по вашему мнению изложен наиболее полный вариант ответа.

**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 каком стадии жизненного цикла организации применяется ликвидационная или предпринимательская стратегия?*

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

**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.

### **Тема 1.3. Основные направления кадровой политики организации.**

*Задание 1.3.1. 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 политики.
- Г. Кадровая политика – самостоятельное явление, которое не связано со стратегией развития предприятия.

*Задание 1.3.2. Какая стратегия применяется на стадии формирования организации?*

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

*Задание 1.3.3. Какая стратегия применяется на стадии роста организации?*

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

*Задание 1.3.4. 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 1.3.5. 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.

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

### **Тема 2.1. Использование кадровых технологий в кадровой политике организации.**

*Задание 2.1.1. 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 2.1.2. 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 2.1.3.* 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 2.1.4.* 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 2.1.5.* 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.

**Тема 2.2. Место, роль и значение кадрового потенциала в кадровой политике организации.**

*Задание 2.2.1.* 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 2.2.2. 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 2.2.3. 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 2.2.4. 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 2.2.5. 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.

### **Тема 2.3. Формирование кадровой политики организации.**

*Задание 2.3.1. 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 2.3.2. 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 6.3. 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 2.3.4. 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 2.3.5. 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.

### **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.

## **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.* 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

## **2.5. Оценивание индивидуальной работы обучающихся**

### **Критерии оценивания рефератов обучающихся**

Цель данной работы – осмысление и углубление знаний по данной дисциплине, развитие навыков самостоятельной работы по сбору, систематизации материала, проведению исследования и анализа на примере конкретного предприятия. Реферат способствует формированию у студентов аналитического, творческого мышления.

Тема реферата выбирается студентом самостоятельно. Структура работы должна включать введение, основную тематическую часть, выводы и предложения, заключение, библиографический список. Объем реферата – 12 – 15 страниц печатного текста. Согласно РПУД максимальное количество баллов за реферат 6 баллов, которые включают в себя соблюдение критериев, представленных в табл. 2.5.

Таблица 2.6

### **Показатели и критерии оценки реферата**

Критерии	Показатели
Новизна реферированного текста (1 балл)	-актуальность проблемы и темы; -новизна и самостоятельность в постановке проблемы, в формулировании нового аспекта выбранной для анализа проблемы.

Критерии	Показатели
Степень раскрытия сущности проблемы (2 балла)	-соответствие плана теме реферата; -соответствие содержания теме и плану реферата; -полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы; -обоснованность способов и методов работы с материалом; -умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал; -умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы).
Обоснованность выбора источников (1 балл)	-круг, полнота использования литературных источников по проблеме; -привлечение новейших работ по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов и т.д.
Соблюдение требований к оформлению (1 балл)	-правильное оформление ссылок на используемую литературу; -грамотность и культура изложения; владение терминологией и понятийным аппаратом проблемы; -соблюдение требований к объему реферата; -культура оформления: выделение абзацев.
Грамотность (1 балл)	-отсутствие орфографических и синтаксических ошибок, стилистических погрешностей; -отсутствие опечаток, сокращений слов, кроме общепринятых; -литературный стиль.

### ***ПЕРЕЧЕНЬ ТЕМ РЕФЕРАТОВ***

1. Кадровая политика: принципы приоритетные направления, субъекты и объекты.
2. Должность как основное звено кадровой структуры.
3. Кадровые технологии, направленные на повышение профессионализма и компетентности служащих.
4. Особенности и критерии подбора и оценки кадров.
5. Служебная карьера: понятие, виды, этапы. Управление карьерой.
6. Теоретические основы кадрового аудита: понятие, назначение и организационно-правовые основы кадрового аудита.
7. Методология и виды кадрового аудита организации.
8. Основные направления аудита кадрового потенциала.
9. Анализ численности и кадрового состава, анализ трудовых показателей.
10. Основные направления аудита кадровых процессов.

11. Аудит процесса формирования, развития и движения персонала.
12. Кадровая политика: направление, роль связь со стратегией и эффективностью.
13. Роль кадровой политики в развитии и совершенствовании управления.
14. Персонал-технологии как основы реализации кадровой политики: основные составляющие, создание, возможности применения.
15. Компетентный подход в кадровом менеджменте: основные принципы, методы, перспективы.
16. Анализ использования трудовых ресурсов в государственной службе.
17. Анализ использования трудовых ресурсов в муниципальной службе.
18. Диагностика трудового потенциала в организациях разных организационно-правовых форм.
19. Особенности кадровой политики в организациях различных форм собственности.
20. Организационно-кадровый аудит на предприятии, проблемы и методика его проведения.
21. Аудит оргструктуры службы управления персоналом.
22. Аудит обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами.
23. Анализ внутрипроизводственного движения кадров на предприятии.
24. Основные тенденции высвобождения и перераспределения кадров на предприятии.
25. Аудит нормирования труда в организации как составная часть аудита персонала.
26. Аудит системы вознаграждения работников.
27. Аудит системы поощрения специалистов и служащих.
28. Аудит системы премирования работников в организации. 14. Аудит использования рабочего времени и его роль в повышении эффективности деятельности предприятия.
29. Выявление и оценка социально-экономических резервов роста производительности труда.
30. Анализ использования рабочего времени специалистов и служащих.
31. Анализ соответствия трудового потенциала производственным возможностям организации.
32. Анализ движения кадров в организации.
33. Анализ системы подготовки и переподготовки государственных и муниципальных служащих.
34. Анализ использования женского труда в организации.
35. Анализ использования женского труда в государственной и муниципальной службе.
36. Анализ состояния условий труда в организации.
37. Анализ организации системы материального стимулирования

работников.

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

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

40. Анализ системы премирования работников.

41. Анализ образования и использования фонда оплаты труда работников.

42. Оценка эффективности использования средств фонда заработной платы.

43. Аудит качественных характеристик трудового потенциала.

44. Аудит организационной структуры организации.

45. Оценка эффективности кадровой политики в государственном управлении.

46. Эффективность кадровой политики в муниципальном управлении.

47. Выбор и формирование стратегии развития организации.

48. Функционально-стоимостный анализ органов государственной власти.

49. Анализ привлечения и отбора кадров для государственной гражданской службы.

**2.6. 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.

Таблица 2.7

Оценивание научной составляющей

Максимальное количество баллов		Критерии
Научная статья	Тезисы доклада	
8-10	4-5	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

		<p>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	2-3	<p>Выставляется обучающемуся, если работа частично поисковая – в работе есть проблемы, которые имеют частный характер (не отражающие тему в целом, а 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>

0-5	0-1	<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>
		<p>Работа имеет некую структуру, но нестрогую, требования к оформлению выдержаны частично.</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 (ЭКЗАМЕНУ)

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.
10. Охарактеризуйте элементы кадровой политики Донецкой Народной Республики.
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.

53. Оценка эффективности и производительности деятельности персонала- как важнейший фактор развития организации.

54. Охарактеризуйте задачи кадрового аудита.

55. Функции оценки персонала.

56. Изобразите схематически основные направления проведения

кадрового  
аудита.

57. Государственный кадровый аудит, его значение.

58. Суть разработки программ проведения кадрового аудита.

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.

63. Аудиторское заключение как отчет о результатах аудиторской проверки.

64. Структура аудиторского заключения по результатам проведения внутреннего

кадрового аудита в государственном органе.

65. Оценка эффективности аудиторских проверок.

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

**Направление подготовки** 38.04.04 Государственное и муниципальное управление  
**Профиль** Региональное управление и местное самоуправление  
**Кафедра** теории управления и государственного администрирования  
**Дисциплина (модуль)** Кадровая политика и кадровый аудит  
**Курс** 1      **Семестр** 2      **Форма обучения** очная

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1**

**Задание 1.** Планирование карьеры в организации.

**Задание 2.** Прогнозирование потребности в кадрах на перспективу.

**Задание 3.** Тестовое задание 1.

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

Утверждено на заседании кафедры \_\_\_\_\_ (протокол № \_\_\_\_ от «\_\_» \_\_\_\_\_)

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

Тестовое задание 1.

**1. При рациональной кадровой политике...**

- а) руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении персонала;
- б) руководство организации имеет как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации и располагает средствами для влияния на нее;
- в) руководство организации не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее;
- г) руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию.

**2. Кадровое планирование дает ответ на следующие вопросы:**

- а) сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы;
- б) какой будет эффективность функционирования системы управления персоналом;
- в) какие мероприятия необходимо разработать для повышения эффективности социальных программ;
- г) изменится ли эффективность от внедрения системы премий и льгот.

**3. Система образования – это совокупность...**

- а) приобретаемых знаний, умений, навыков, ценностных установок, функций, опыта деятельности и компетенций;
- б) различных образовательных программ и образовательных стандартов в учреждениях образования;
- в) преемственных образовательных программ и государственных образовательных стандартов различного уровня и направленности, сети реализующих их образовательных учреждений различных организационно-правовых форм, типов и видов, а также системы органов управления образованием и подведомственным им учреждениям;
- г) умений и навыков в сфере образования.

**4. Проведение кадрового аудита имеет положительные стороны и позволяет организации...**

- а) повысить прибыльность организации за счет выявления внутриорганизационных резервов повышения эффективности и производительности персонала;
- б) более эффективно вести бухгалтерский учет в организации;
- в) выявить положительные или отрицательные формы отношения персонала к труду в данной организации;
- г) расширить структуру организации.

**5. Оценка кадрового потенциала – это процесс...**

- а) выявления, измерения и предоставления информации о человеческих ресурсах;
- б) определения лучших работников;
- в) проведения аналитического анализа организации;
- г) обновления кадрового потенциала.