

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Золотухина Елена Автономная некоммерческая организация высшего образования  
Должность: Ректор «Московский региональный социально-экономический институт»  
Дата подписания: 12.08.2022 14:09:22  
Уникальный программный ключ:  
ed74cad8f1c19aa426b59e780a391b3e6ee2e1026402f1b3f388bce49d1d570e

Программа одобрена  
Ученым советом МРСЭИ  
Протокол №10 от 30 июня 2022 г.

Утверждаю

Ректор  Золотухина Е.Н.



«30» июня 2022 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)  
ФТД.02 Кадровая политика**

**Специальность  
38.05.01 Экономическая безопасность**

**Специализация «Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности»**

Квалификация (степень) выпускника экономист  
Форма обучения – очная, очно-заочная

Рабочая программа дисциплины (модуля) «**Кадровая политика**» разработана на основании:

– федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – специалитет по специальности 38.05.01 Экономическая безопасность, утвержденный приказом Минобрнауки России от 14 апреля 2021 года № 293;

– учебного плана по основной профессиональной образовательной программе высшего образования Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности по специальности 38.05.01 Экономическая безопасность,

– профессионального стандарта «Специалист по управлению рисками», утвержденного приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 30 августа 2018 г. № 564н,

– профессионального стандарта «Специалист по финансовому мониторингу (в сфере противодействия легализации доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма)», утвержденного приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 24 июля 2015 г. № 512н.

Рабочая программа дисциплины (модуля) разработана:

Кузнецова Е.А. – к.э.н., доцент кафедры государственного и муниципального управления

Рецензенты:

Апалькова И.Ю. – к.э.н., доцент кафедры экономики и бухгалтерского учета

Рабочая программа дисциплины (модуля) обсуждена и утверждена на заседании кафедры государственного и муниципального управления

Протокол № 10 от «30» июня 2022 года

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели и задачи дисциплины (модуля).....	4
2. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП.....	4
3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы .....	4
4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы (разделяется по формам обучения) .....	5
5. Содержание дисциплины (модуля) .....	6
6. Самостоятельная работа студентов (СРС) .....	8
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)	9
8. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля) .....	10
9. Образовательные технологии .....	12
10. Оценочные средства (ОС) .....	12
11. Организация образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями.....	42
12. Лист регистрации изменений .....	44

### 1. Цели и задачи дисциплины (модуля)

Целью изучения дисциплины «Кадровая политика» (далее – дисциплина) является формирование у обучающихся необходимых теоретических знаний основ разработки и реализации кадровой политики организации, основ стратегического управления персоналом, основ формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника, а также основ кадрового планирования и контроллинга, основ маркетинга персонала, разработки и реализации стратегии привлечения персонала и умением применять их на практике.

Задачи дисциплины:

- формирование теоретических представлений о кадровой политике как основе управления кадровым составом современной организации;
- изучение и овладение основами методологии и методикой процесса разработки кадровой политики организации;
- рассмотрение содержания деятельности по кадровому планированию и выработка навыков и умений формирования планов различного уровня по работе с персоналом организации;
- ознакомление с условиями и факторами, влияющими на осуществление кадрового планирования в организации;
- овладение навыками практической деятельности в сфере управления персоналом с учетом требований кадрового планирования организации.

### 2. Место дисциплины(модуля) в структуре ОПОП

Дисциплина относится к факультативным дисциплинам учебного плана по основной профессиональной образовательной программе высшего образования Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности по специальности 38.05.01 Экономическая безопасность.

Дисциплина имеет логическую и содержательно-методическую связь с основными дисциплинами ОПОП специалитета. Знания, умения, навыки и компетенции, полученные обучающимися при изучении данной дисциплины, находят широкое применение в творческой и научно-исследовательской деятельности, при подготовке курсовых работ и выпускной квалификационной работы.

Дисциплина изучается на 5 курсе в 9 семестре по очной форме обучения и по очно-заочной форме обучения, форма промежуточной аттестации – зачет.

### 3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

В результате освоения учебной дисциплины обучающийся должен демонстрировать следующие результаты:

Категория компетенций	Код и формулировка компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Код и наименование результата обучения
Профессиональная компетенция	ПК – 5. Способен осуществлять контроль эффективности работы сотрудников и подразделений организации в сфере управления рисками	ПК-5.И-1. Разрабатывает меры по изменению процедур контроля деятельности работников и подразделения для повышения эффективности	ПК-5.И-1.3-1. Знает основы экономики и социологии труда, понятие кадровой политики, методы, технологии, инструменты совершенствования контроля деятельности работников и подразделения, нормы профессиональной этики,

		работы работников и подразделений	нормы корпоративного управления и корпоративной культуры
			ПК-5.И-1.У-1. Умеет реализовывать кадровую политику в организации, применять методы оценки и аттестации работников, формулировать цели и задачи работы сотрудников, оценивать деятельность работников в рамках поставленных задач

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

знать:

- основы разработки и реализации кадровой политики и стратегии управления персоналом;

- основы кадрового планирования в организации;

уметь:

- анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию и ее персонал;

- разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации в части управления персоналом;

- прогнозировать и планировать потребность организации в персонале в соответствии со стратегическими планами организации и определять эффективные пути ее удовлетворения;

владеть:

- методами разработки и реализации стратегий управления персоналом;

- методами планирования численности и профессионального состава персонала в соответствии со стратегическими планами организации.

#### 4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы (разделяется по формам обучения)

Общая трудоемкость дисциплины составляет 1 зачетную единицу (36 часов). Форма промежуточной аттестации – зачет.

##### Очная форма обучения

Вид учебной работы		Всего часов	Семестры			
			9			
<b>Аудиторные занятия (контактная работа)</b>		12	12			
В том числе:					-	-
Лекции (Л)		4	4			
Практические занятия (ПЗ)		8	8			
Семинары (С)						
Лабораторные работы (ЛР)						
<b>Самостоятельная работа (всего)*</b>		24	24			
Вид промежуточной аттестации <i>зачет</i>						
Общая трудоемкость:	часы	36	36			
	зачетные единицы	1	1			

##### Очно-заочная форма обучения

Вид учебной работы	Всего	Семестры
--------------------	-------	----------

	<b>часов</b>	9			
<b>Аудиторные занятия (контактная работа)</b>	<b>8</b>	<b>8</b>			
В том числе:				-	-
Лекции (Л)	4	4			
Практические занятия (ПЗ)	4	4			
Семинары (С)					
Лабораторные работы (ЛР)					
<b>Самостоятельная работа (всего)*</b>	<b>28</b>	<b>28</b>			
Вид промежуточной аттестации <i>зачет</i>					
Общая трудоемкость:	часы	36	36		
	зачетные единицы	1	1		

\* для обучающихся по индивидуальному учебному плану количество часов контактной и самостоятельной работы устанавливается индивидуальным учебным планом<sup>1</sup>.

Дисциплина реализуется посредством проведения учебных занятий (включая проведение текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся). В соответствии с рабочей программой и тематическим планом изучение дисциплины проходит в форме контактной работы обучающихся с преподавателем и самостоятельной работы обучающихся. При реализации дисциплины предусмотрена аудиторная контактная работа и внеаудиторная контактная работа посредством электронной информационно-образовательной среды. Учебный процесс в аудитории осуществляется в форме лекций и практических занятий. В лекциях раскрываются основные темы, которые входят в рабочую программу. На практических занятиях более подробно изучается программный материал в плоскости отработки практических умений и навыков и усвоения тем. Внеаудиторная контактная работа включает в себя проведение текущего контроля успеваемости в электронной информационно-образовательной среде.

## 5. Содержание дисциплины (модуля)

### Разделы дисциплины и трудоемкость по видам учебных занятий (в академических часах)

#### Очная форма обучения

Раздел, тема	Виды учебной работы, академических часов					
	Всего	Самостоятельная работа	Контактная работа обучающихся с преподавателем			
			Всего	Лекционного типа	Семинарского типа	Практические занятия
Тема 1. Кадровая политика организации и ее концептуальные основы	9	6	3	1		2
Тема 2. Разработка кадровой	9	6	3	1		2

для обучающихся по индивидуальному учебному плану – учебному плану, обеспечивающему освоение соответствующей образовательной программы на основе индивидуализации ее содержания с учетом особенностей и образовательных потребностей конкретного обучающегося (в том числе при ускоренном обучении, для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов, для лиц, зачисленных для продолжения обучения в соответствии с частью 5 статьи 5 Федерального закона от 05.05.2014 №84-ФЗ «Об особенностях правового регулирования отношений в сфере образования в связи с принятием в Российскую Федерацию Республики Крым и образованием в составе Российской Федерации новых субъектов – Республики Крым и города федерального значения Севастополя и о внесении изменений в Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации»).

политики						
Тема 3. Кадровая политика в отношении занятых на государственной гражданской службе	9	6	3	1		2
Тема 4. Повышение эффективности кадровой политики и практика ее реализации	9	6	3	1		2
<b>Контроль, промежуточная аттестация</b>					-	
<b>Общий объем, часов</b>	<b>36</b>	<b>24</b>	<b>12</b>	<b>4</b>		<b>8</b>
<b>Форма промежуточной аттестации</b>	<b>Зачет</b>					

*Очно-заочная форма обучения*

Раздел, тема	Виды учебной работы, академических часов					
	Всего	Самостоятельная работа	Контактная работа обучающихся с преподавателем			
			Всего	Лекционного типа	Семинарского типа	Практические занятия
Тема 1. Кадровая политика организации и ее концептуальные основы	9	7	2	1		1
Тема 2. Разработка кадровой политики	9	7	2	1		1
Тема 3. Кадровая политика в отношении занятых на государственной гражданской службе	9	7	2	1		1
Тема 4. Повышение эффективности кадровой политики и практика ее реализации	9	7	2	1		1
<b>Контроль, промежуточная аттестация</b>					-	
<b>Общий объем, часов</b>	<b>36</b>	<b>28</b>	<b>8</b>	<b>4</b>		<b>4</b>
<b>Форма промежуточной аттестации</b>	<b>Зачет</b>					

**Содержание дисциплины, структурированное по разделам (темам)**

Наименование разделов (тем) дисциплины	Содержание раздела (тем)
Тема 1. Кадровая политика организации и ее концептуальные основы	Понятие и принципы кадровой политики. Цели и задачи кадровой политики. Типы кадровой политики и их связь со стратегией развития организации.
Тема 2. Разработка кадровой политики	Элементы кадровой политики и этапы ее разработки. Факторы, влияющие на кадровую политику. Влияние внешних факторов. Влияние внутренних факторов.

	Проблемы разработки кадровой политики в современных условиях
Тема 3. Кадровая политика в отношении занятых на государственной гражданской службе	Основы работы с кадрами в системе государственной гражданской службы. Новые инструменты кадровой политики государственной службы.
Тема 4. Повышение эффективности кадровой политики и практика ее реализации	Критерии оценки эффективности кадровой политики. Ключевые показатели эффективности кадровой политики. Особенности реализации кадровой политики в российских и зарубежных компаниях. Кадровая политика инновационно-ориентированной организации.

## 6. Самостоятельная работа студентов (СРС)

### 6.1 Виды самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Тема/Раздел	Индекс индикатора формируемой компетенции	Виды самостоятельной работы обучающихся	Количество часов	
			ОФО	ОЗФО
Тема 1. Кадровая политика организации и ее концептуальные основы	ПК-5.И-1.	Подготовка к лекционным и практическим занятиям по вопросам устного опроса Подготовка доклада Подготовка к тестированию Выполнение заданий	6	7
Тема 2. Разработка кадровой политики	ПК-5.И-1.	Подготовка к лекционным и практическим занятиям по вопросам устного опроса Подготовка доклада Подготовка к тестированию Выполнение заданий	6	7
Тема 3. Кадровая политика в отношении занятых на государственной гражданской службе	ПК-5.И-1.	Подготовка к лекционным и практическим занятиям по вопросам устного опроса Подготовка доклада Подготовка к тестированию Выполнение заданий	6	7
Тема 4. Повышение эффективности кадровой политики и практика ее реализации	ПК-5.И-1.	Подготовка к лекционным и практическим занятиям по вопросам устного опроса Подготовка доклада Подготовка к тестированию Выполнение заданий	6	7

### 6.2. Методические указания по организации самостоятельной работы студентов

Самостоятельная работа студентов – это процесс активного, целенаправленного приобретения студентом новых знаний, умений без непосредственного участия преподавателя, характеризующийся предметной направленностью, эффективным контролем и оценкой результатов деятельности обучающегося.

Цели самостоятельной работы:

- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений студентов;
- углубление и расширение теоретических знаний;
- формирование умений использовать нормативную и справочную документацию,



специальную литературу;

- развитие познавательных способностей, активности студентов, ответственности и организованности;

- формирование самостоятельности мышления, творческой инициативы, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;

- развитие исследовательских умений и академических навыков.

Самостоятельная работа может осуществляться индивидуально или группами студентов в зависимости от цели, объема, уровня сложности, конкретной тематики.

Технология организации самостоятельной работы студентов включает использование информационных и материально-технических ресурсов образовательного учреждения.

Перед выполнением обучающимися внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель может проводить инструктаж по выполнению задания. В инструктаж включается:

- цель и содержание задания;

- сроки выполнения;

- ориентировочный объем работы;

- основные требования к результатам работы и критерии оценки;

- возможные типичные ошибки при выполнении.

Контроль результатов внеаудиторной самостоятельной работы студентов может проходить в письменной, устной или смешанной форме.

Студенты должны подходить к самостоятельной работе как к наиважнейшему средству закрепления и развития теоретических знаний, выработке единства взглядов на отдельные вопросы курса, приобретения определенных навыков и использования профессиональной литературы.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации.

При самостоятельной проработке курса обучающиеся должны:

- просматривать основные определения и факты;

- повторить законспектированный на лекционном занятии материал и дополнить его с учетом рекомендованной по данной теме литературы;

- изучить рекомендованную литературу, составлять тезисы, аннотации и конспекты наиболее важных моментов;

- самостоятельно выполнять задания, аналогичные предлагаемым на занятиях;

- использовать для самопроверки материалы фонда оценочных средств;

- выполнять домашние задания по указанию преподавателя.

## **7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)**

а) основная литература

Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова, А. В. Петропавловская. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 575 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-14217-4. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/496601>

Кадровая политика и кадровый аудит организации : учебник для вузов / Л. В. Фотина [и др.] ; под общей редакцией Л. В. Фотиной. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 478 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-14732-2. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/496698>

б) дополнительная литература

Духновский, С. В. Кадровая безопасность организации : учебник и практикум для вузов / С. В. Духновский. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 245 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-09266-0. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/496698>

Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/494739>

Знаменский, Д. Ю. Государственная и муниципальная служба : учебник для вузов / Д. Ю. Знаменский ; ответственный редактор Н. А. Омельченко. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 405 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14585-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/488981>

в) программное обеспечение

В процессе изучения дисциплины используются офисный пакет Microsoft Office (Microsoft Office Word, Microsoft Office Excel, Microsoft Office PowerPoint) программа для просмотра и чтения файлов PDF AdobeAcrobatReader, программа для воспроизведения флэш-анимации в браузерах AdobeFlashPlayer, браузеры Google Chrome, Opera, Антивирус Касперского и DrWeb, программа компьютерного тестирования знаний MyTestXPro, программа для создания электронного учебника SunRavBookOfficeSunRav TestOfficePro.

г) базы данных, информационно-справочные и поисковые системы:

- Образовательная платформа Юрайт [urait.ru](http://urait.ru)
- Информационная система "Единое окно доступа к образовательным ресурсам" – <http://window.edu.ru/>
- <https://www.rsl.ru> – Российская Государственная Библиотека
- <https://link.springer.com> – Международная реферативная база данных научных изданий Springerlink
- Менеджмент в России и за рубежом : [журнал] [Электронный ресурс] / Финпресс. – Режим доступа: <http://www.mevriz.ru>.
- Электронные книги по менеджменту (управлению предприятием) // AUP.Ru : административно-управленческий портал [Электронный ресурс] / AUP.Ru. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/i002.htm>.
- Государственная система правовой информации – официальный интернет-портал правовой информации – <http://pravo.gov.ru/>

## **8. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)**

Институт располагает помещениями, которые представляют собой учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных программой специалитета, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде Института.

Институт обеспечен необходимым комплектом лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства.

При использовании в образовательном процессе печатных изданий библиотечный фонд укомплектован печатными изданиями из расчета не менее 0,25 экземпляра каждого из изданий, указанных в рабочих программах дисциплин (модулей), программах практик, на одного обучающегося из числа лиц, одновременно осваивающих соответствующую дисциплину (модуль), проходящих соответствующую практику.

Обучающимся обеспечен доступ (удаленный доступ), в том числе в случае применения электронного обучения, дистанционных образовательных технологий, к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам, состав которых определяется в рабочих программах дисциплин (модулей) и подлежит обновлению (при необходимости).

Обучающиеся из числа инвалидов и лиц с ОВЗ обеспечены печатными и (или) электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

Материально-техническое обеспечение дисциплины:

### Кабинет социально-экономических дисциплин

(для проведения лекций и практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации)

38 учебных мест, рабочее место преподавателя, мультимедийный проектор, ноутбук, экран, учебная доска, наглядные учебные пособия по дисциплине, плакаты, дидактические средства обучения

Office Professional Plus 2016 Russian OLP NL AcademicEdition (MS Word, MS Excel, MS Power Point, MS Access), основание Акт предоставления прав № Tr035773 от 22 июля 2016 года, АО «СофтЛайн Трейд»

Программа компьютерного тестирования знаний MyTestXPro – акт предоставления прав № IT168538 от 01.10.2013

Google Chrome – Интернет-браузер. Свободное ПО // бессрочно

Opera – Интернет-браузер. Свободное ПО // бессрочно

AdobeAcrobatReader DC – Программа просмотра файлов в формате PDF Свободное ПО // бессрочно

7-ZIP – архиватор. Свободное ПО // бессрочно

#### Читальный зал

(для проведения самостоятельной работы студентов)

30 учебных мест,

5 ноутбуков с выходом в интернет

OfficeProfessionalPlus 2016 Russian OLP NL AcademicEdition (MS Word, MS Excel, MS PowerPoint, MS Access), основание Акт предоставления прав № Tr035773 от 22 июля 2016 года, АО «СофтЛайн Трейд»

Программа компьютерного тестирования знаний MyTestXPro – акт предоставления прав № IT168538 от 01.10.2013

GoogleChrome – Интернет-браузер. Свободное ПО // бессрочно

Opera – Интернет-браузер. Свободное ПО // бессрочно

AdobeAcrobatReader DC – Программа просмотра файлов в формате PDF Свободное ПО // бессрочно

7-ZIP – архиватор. Свободное ПО // бессрочно

#### Кабинет информатики

(для проведения самостоятельной работы студентов)

16 учебных мест, рабочее место преподавателя, 14 персональных компьютеров с выходом в интернет, магнитно-маркерная доска, мультимедийный проектор, ноутбук, принтер, экран, наглядные учебные пособия по дисциплине, плакаты, дидактические средства обучения

WindowsProfessional 7 RussianUpgradeAcademic OPEN, основание: MicrosoftOpenLicense Лицензия № 49155852, авторизационный номер лицензианта 69123958ZZE1310

WindowsProfessional 8.1 RussianUpgrade OLP NL AcademicEdition, Акт предоставления прав № Tr017554 от 30.03.2015, АО "СофтЛайн Трейд"

WindowsRemoteDesktopServices CAL 2012 Russian OLP NL AcademicEditionUser CAL, основание Акт предоставления прав № Tr017554 от 30.03.2015, АО "СофтЛайн Трейд"

Office Professional Plus 2013 Russian OLP NL AcademicEdition (MS Word, MS Excel, MS Power Point, MS Access), основание Акт предоставления прав № Tr017554 от 30.03.2015, АО "СофтЛайнТрейд"

Программа компьютерного тестирования знаний MyTestXPro – акт предоставления прав № IT168538 от 01.10.2013.

GoogleChrome – Интернет-браузер. Свободное ПО // бессрочно

Opera – Интернет-браузер. Свободное ПО // бессрочно

AdobeAcrobatReader DC – Программа просмотра файлов в формате PDF Свободное ПО // бессрочно

7-ZIP – архиватор. Свободное ПО // бессрочно

## 9. Образовательные технологии

Учебный процесс при преподавании курса основывается на использовании традиционных, инновационных и информационных образовательных технологий. Традиционные образовательные технологии представлены лекциями и семинарскими (практическими) занятиями. Инновационные образовательные технологии используются в виде широкого применения активных и интерактивных форм проведения занятий. Информационные образовательные технологии реализуются путем активизации самостоятельной работы студентов в информационной образовательной среде.

Лекционный курс предполагает систематизированное изложение основных вопросов учебного плана.

На первой лекции лектор обязан предупредить студентов, применительно к какому базовому учебнику (учебникам, учебным пособиям) будет прочитан курс.

Лекционный курс должен давать наибольший объем информации и обеспечивать более глубокое понимание учебных вопросов при значительно меньшей затрате времени, чем это требуется большинству студентов на самостоятельное изучение материала.

Семинарские (практические занятия) представляют собой детализацию лекционного теоретического материала, проводятся в целях закрепления курса и охватывают все основные разделы.

Основной формой проведения семинаров и практических занятий является обсуждение наиболее проблемных и сложных вопросов по отдельным темам, а также решение задач и разбор примеров и ситуаций в аудиторных условиях. В обязанности преподавателя входят: оказание методической помощи и консультирование студентов по соответствующим темам курса.

Активность на практических занятиях оценивается по следующим критериям:

- ответы на вопросы, предлагаемые преподавателем;
- участие в дискуссиях;
- выполнение проектных и иных заданий;
- ассистирование преподавателю в проведении занятий.

Доклады и оппонирование докладов проверяют степень владения теоретическим материалом, а также корректность и строгость рассуждений.

Оценивание практических заданий входит в накопленную оценку.

В смешанном обучении с применением ДОТ студенты могут участвовать в синхронных занятиях семинарского типа в формате вебинаров и/или видеоконференций.

В смешанном обучении с применением ДОТ студенты могут осваивать лекционный материал в асинхронном режиме, готовить вопросы к синхронным семинарским (практическим) занятиям.

Для асинхронных занятий применяется следующая методика:

- повторение и закрепление предыдущей темы (раздела);
- изучение базовой и дополнительной рекомендуемой литературы, просмотр (прослушивание) медиаматериалов к новой теме (разделу);
- тезисное конспектирование ключевых положений, терминологии, алгоритмов;
- самостоятельная проверка освоения материала через интерактивный фонд оценочных средств (тесты);
- выполнение рекомендуемых заданий;
- фиксация возникающих вопросов и затруднений.

## 10. Оценочные средства (ОС)

### 10.1 Описание используемых образовательных технологий и оценки уровней результатов обучения

Индикатор	Образовательный результат	Способ измерения
ПК – 5. Способен осуществлять контроль эффективности работы сотрудников и подразделений организации в сфере управления рисками		

ПК-5.И-1. Разрабатывает меры по изменению процедур контроля деятельности работников и подразделения для повышения эффективности работы работников и подразделений	ПК-5.И-1.3-1. Знает основы экономики и социологии труда, понятие кадровой политики, методы, технологии, инструменты совершенствования контроля деятельности работников и подразделения, нормы профессиональной этики, нормы корпоративного управления и корпоративной культуры	Устный опрос Доклад с презентацией Тестирование
	ПК-5.И-1.У-1. Умеет реализовывать кадровую политику в организации, применять методы оценки и аттестации работников, формулировать цели и задачи работы сотрудников, оценивать деятельность работников в рамках поставленных задач	Выполнение практических заданий

### 10.2 Критерии и шкалы интегрированной оценки уровня сформированности компетенций

Критерии Оценка	Шкала уровня сформированности компетенции			
	Не зачтено	Зачтено	Зачтено	Зачтено
Полнота знаний	Уровень знаний ниже минимальных требований. Имеют место грубые ошибки	Минимально допустимый уровень знаний. Допущены не грубые ошибки.	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущены некоторые погрешности.	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки
Наличие умений	При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения. Имеют место грубые ошибки.	Продемонстрированы основные умения. Решены типовые задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, но не в полном объеме.	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с некоторыми погрешностями. Выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами.	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные и дополнительные задачи без ошибок и погрешностей. Выполнены все задания в полном объеме без недочетов.
Наличие навыков (владение опытом)	При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки. Имеют место грубые ошибки	Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами.	Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами.	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные и дополнительные задачи без ошибок и погрешностей. Продемонстрирован творческий подход к решению нестандартных задач.
Характеристика сформированности компетенции	Компетенция в полной мере не сформирована.	Сформированность компетенции соответствует	Сформированность компетенции в целом соответствует	Сформированность компетенции полностью

	Имеющихся знаний, умений, навыков недостаточно для решения практических (профессиональных) задач. Требуется повторное обучения.	минимальным требованиям. Имеющихся знаний, умений, навыков в целом достаточно для решения практических (профессиональных) задач, но требуется дополнительная практика по большинству профессиональных задач.	требованиям. Имеющихся знаний, умений, навыков и мотивации в целом достаточно для решения стандартных профессиональных задач.	соответствует требованиям. Имеющихся знаний, умений, навыков и мотивации в полной мере достаточно для решения сложных профессиональных задач.
Уровень сформированности компетенций	Низкий	Минимально допустимый (пороговый)	Средний	Высокий

### 10.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации

Код и содержание компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения	Этапы формирования компетенций
ПК – 5. Способен осуществлять контроль эффективности работы сотрудников и подразделений организации в сфере управления рисками	ПК-5.И-1. Разрабатывает меры по изменению процедур контроля деятельности работников и подразделения для повышения эффективности работы работников и подразделений	ПК-5.И-1.3-1. Знает основы экономики и социологии труда, понятие кадровой политики, методы, технологии, инструменты совершенствования контроля деятельности работников и подразделения, нормы профессиональной этики, нормы корпоративного управления и корпоративной культуры	Этап формирования знаний
		ПК-5.И-1.У-1. Умеет реализовывать кадровую политику в организации, применять методы оценки и аттестации работников, формулировать цели и задачи работы сотрудников, оценивать деятельность работников в рамках поставленных задач	Этап формирования умений

#### Перечень вопросов к зачету

1. Понятие и принципы кадровой политики
2. Цели и задачи кадровой политики
3. Типы кадровой политики и их связь со стратегией развития организации.
4. Элементы кадровой политики и этапы ее разработки
5. Внешние факторы, влияющие на кадровую политику
6. Влияние внутренних факторов на кадровую политику

7. Проблемы разработки кадровой политики в современных условиях
8. Основы работы с кадрами в системе государственной гражданской службы
9. Новые инструменты кадровой политики государственной службы.
10. Критерии оценки эффективности кадровой политики
11. Ключевые показатели эффективности кадровой политики
12. Особенности реализации кадровой политики в российских и зарубежных компаниях
13. Кадровая политика инновационно-ориентированной организации.
14. Производительность как показатель эффективности труда
15. Факторы и резервы роста производительности труда
16. Новые подходы к оценке производительности труда.

а) Требования к оценочному средству:

Зачет – форма проверки у обучающихся сформированности общих и профессиональных компетенций или их совокупности, полученных в соответствии с учебными планами в период теоретического обучения и в ходе учебной практики. Результаты сдачи зачетов оцениваются отметкой «зачтено» или «не зачтено». Зачет может проводиться как в формате, аналогичном проведению экзамена, так и в других формах, основанных на выполнении индивидуального или группового задания, позволяющего осуществить контроль знаний и полученных навыков.

б) Критерии оценивания:

- правильность ответа на вопрос;
- полнота ответа;
- степень понимания содержания предмета;
- логика и аргументированность изложения материала;
- логика и аргументированность изложения;
- приведение примеров, демонстрирующих умение и владение полученными знаниями по темам дисциплины в раскрытии поставленных вопросов;
- культура ответа.

в) Описание шкалы оценивания:

Отметка «зачтено» ставится, если:

- знания отличаются глубиной и содержательностью, дается полный исчерпывающий ответ, как на основные вопросы билета, так и на дополнительные;
- студент свободно владеет научной терминологией;
- логично и доказательно раскрывает проблему, предложенную в билете;
- ответ характеризуется глубиной, полнотой и не содержит фактических ошибок;
- ответ иллюстрируется примерами, в том числе из собственной практики;
- студент демонстрирует умение аргументировано вести диалог и научную дискуссию.

Отметка «не зачтено» ставится, если:

- обнаружено незнание или непонимание студентом сущностной части истории;
- содержание вопросов билета не раскрыто, допускаются существенные фактические ошибки, которые студент не может исправить самостоятельно;
- на большую часть дополнительных вопросов студент затрудняется дать ответ или не дает верных ответов.

Тематика курсовых работ

Курсовая работа по дисциплине не предусмотрена учебным планом.

#### 10.4 Оценочные средства для оценки текущей успеваемости студентов

Характеристика ОС для обеспечения текущего контроля по дисциплине

Тема/Раздел	Индекс индикатора формируемой	ОС	Содержание задания
-------------	-------------------------------	----	--------------------

	компетенции		
Тема 1. Кадровая политика организации и ее концептуальные основы	ПК-5.И-1.	Устный опрос Доклад Тест Практические задания	Вопросы устного опроса Подготовка доклада Тестирование Выполнение практических заданий
Тема 2. Разработка кадровой политики	ПК-5.И-1.	Устный опрос Доклад Тест Практические задания	Вопросы устного опроса Подготовка доклада Тестирование Выполнение практических заданий
Тема 3. Кадровая политика в отношении занятых на государственной гражданской службе	ПК-5.И-1.	Устный опрос Доклад Тест Практические задания	Вопросы устного опроса Подготовка доклада Тестирование Выполнение практических заданий
Тема 4. Повышение эффективности кадровой политики и практика ее реализации	ПК-5.И-1.	Устный опрос Доклад Тест Практические задания	Вопросы устного опроса Подготовка доклада Тестирование Выполнение практических заданий

#### Перечень вопросов к устному опросу

Устный опрос призван сформировать знания по дисциплине. Подготовка к устному опросу осуществляется в ходе самостоятельной работы и включает в себя изучение материала по вопросам предстоящего опроса. Помимо основного материала студент должен изучить рекомендованную литературу и информацию по теме, в том числе с использованием Интернет-ресурсов. Опрос предполагает устный ответ на основной и несколько дополнительных вопросов преподавателя или группы. Ответ должен представлять собой развернутое, связанное, логически выстроенное сообщение.

Перечислите цели и организационные вопросы проведения кадрового аудита.

Охарактеризуйте особенности подготовки при внешнем и внутреннем аудите.

Как проходит определение целей аудита?

В каких случаях и как необходимо соблюдать законодательство о защите персональных данных?

По каким принципам составляются программы аудита в зависимости от его целей?

Как происходит подготовка к аудиту? Изучите уставные документы организации, дайте им характеристику.

Дайте определение законодательных и нормативных актов, регулирующих выбранные направления с учетом специфики деятельности, отраслевой и региональной составляющей.

Дайте определение перечня обязательных для проверки документов с учетом документов, ставших обязательными в связи с особенностями деятельности организации.

В каких случаях применяют те или иные методы проведения кадрового аудита?

Определите порядок подведения итогов аудита в зависимости от его целей, перечислите правила описания выявленных нарушений

Дайте определения мер административной и иной ответственности в соответствии с КОАП РФ, нормы закона и судебная практика

Определите действия по результатам кадрового аудита.

Как минимизировать последствия выявленных в кадровом аудите нарушений?

Перечислите самые необходимые нормативно-правовые акты РФ, которые необходимо знать кадровику.

Как проходит подготовка форм документов для ведения кадрового делопроизводства?



Какой порядок работы с электронными трудовыми книжками установлен законодательно?

Какая концепция предполагает признание того факта, что каждый групповой интерес имеет право на существование, а задача руководства – поиск оптимального баланса между этими интересами?

Какой способ является основным для замещения должностей государственной гражданской службы в РФ?

Какие кадровые технологии сегодня применяются для реализации кадровой политики на государственной службе Российской Федерации? Назовите цели каждой из названных кадровых технологий.

Дайте характеристику приоритетным направлениям реализации кадровой политики на государственной службе России. Какие кадровые технологии вы бы могли предложить для реализации каждого из перечисленных приоритетных направлений?

Определите значение постановки задачи при подборе персонала организации.

Определите источники подбора персонала организации. Как происходит работа с информационным полем?

Определите различия привлечения и селекции персонала.

Определите критерии и методы оценки кандидатов.

Перечислите этапы принятия решения о подборе персонала.

Как проходит подготовка выхода кандидата на работу?

Перечислите функции планирования и бюджетирования и определите их значение.

Определите значение планирования и бюджетирования на разных этапах развития организации.

Охарактеризуйте виды бюджетов и методы бюджетирования.

Перечислите этапы бюджетного процесса.

Чем определяются обоснование затрат и защита бюджета?

Зачем HR-специалисту бюджетирование?

Критерии оценивания:

1) полнота и правильность ответа;

2) степень осознанности, понимания изученного;

3) языковое оформление ответа.

Описание шкалы оценивания:

Оценка «отлично» ставится, если обучающийся:

– дает четкий, полный и правильный ответ по вопросам, заданным на дом;

– дает исчерпывающие ответы на дополнительные вопросы преподавателя и аудитории в рамках обсуждения;

– демонстрирует высокий уровень владения материалом по теме ответа и обсуждения, превосходное умение формулировать свою позицию;

– может продемонстрировать связь теории и с практическими проблемами.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся:

– дает четкий и полный ответ, но недостаточно полные ответы на дополнительные вопросы преподавателя и аудитории в рамках обсуждения;

– демонстрирует не столь высокий уровень владения материалом по теме ответа и обсуждения, формулирует свою позицию недостаточно четко, размыто, не может в полной мере отстаивать ее в споре;

– испытывает сложности при демонстрации практических примеров;

– понимает суть используемых терминов.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся:

– дает краткий ответ, не раскрывающий основные аспекты материала по теме;

– демонстрирует низкий уровень владения материалом по теме ответа и обсуждения, не готов отвечать на дополнительные вопросы, формулирует свою позицию размыто, поверхностно, не может отстоять ее в споре;

- не может подкрепить свой ответ практическими примерами.
- Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся:
  - дает слабый ответ по теме, не раскрывающий суть вопроса и основные аспекты материала по теме;
  - не может ответить на дополнительные вопросы по теме или принять участие в обсуждении;
  - не видит связи теории с практическими проблемами;
  - не владеет терминологией.

#### Темы докладов

Доклад с презентацией – подготовленное студентом самостоятельно публичное выступление по представлению учебно-практического вопроса или полученных результатов решения определенной учебно-исследовательской проблемы (в сопровождении электронной презентации).

При выполнении доклада студент должен продемонстрировать главные качества исследователя: умение провести исследование, умение преподнести (презентовать) результаты исследования слушателям при помощи презентации и умение квалифицированно ответить на вопросы.

Сущность, основные направления кадровой политики организации и формы ее объективации

Логика разработки концептуальных основ кадровой политики организации

Основные методы изучения вопросов кадровой политики

Основные теории и модели кадровой политики в системе государственной службы

Правовые основы кадровой политики организации

Содержание и особенности правовых основ кадровой политики

Локальное нормотворчество в кадровой политике организации

Нравственные основы кадровой политики организации

Механизмы реализации кадровой политики организации в сфере нравственных отношений

Государственная кадровая политика в сфере нравственных отношений на государственной службе

Миссия государственной службы как фундаментальная основа государственной кадровой политики в сфере нравственных отношений

Правовые основы государственной кадровой политики в сфере нравственных отношений на государственной службе

Организационные формы реализации кадровой политики в сфере нравственных отношений на государственной службе

Сущность, отличительные черты и классификация кадровых процессов

Кадровые отношения как объекты регулирования в кадровой политике организации

Понятие и природа принципов кадровой политики организации

Проблемы обоснования принципов кадровой политики

Свойства принципов кадровой политики

Общие представления о модели механизмов реализации кадровой политики организации

Базовые элементы системы механизмов реализации кадровой политики

Исторический опыт формирования и реализации государственной кадровой политики

История органов управления государственной кадровой политикой

Цели и задачи кадровой политики в системе государственной службы Российской Федерации

Приоритетные направления реализации кадровой политики на государственной службе Российской Федерации

Кадровый потенциал муниципальной службы как объект кадровой политики

Приоритетные направления формирования кадрового состава муниципальной службы  
Кадровые процессы на муниципальной службе  
Актуальные проблемы кадровой политики на государственной гражданской службе Российской Федерации.

Кадровый резерв на государственной службе субъектов Российской Федерации.

Комплексная оценка профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих.

Конкурсные процедуры на государственной службе субъектов Российской Федерации.

Концептуальные основы кадровой политики на государственной службе Российской Федерации.

Оптимизация численности государственных гражданских служащих в государственном органе исполнительной власти.

Организационная культура государственной гражданской службы.

Отбор и адаптация кадров на государственной гражданской службе Российской Федерации.

Оценка профессионально-квалификационного развития государственных гражданских служащих.

Профессиональное развитие государственных служащих.

Совершенствование ротации кадров на государственной службе Российской Федерации.

Функции современной HR-службы организации

Особенности лидерства в государственном и муниципальном управлении

Сущность и содержание управления профессиональным развитием персонала организаций

Методология и организация профессионального развития персонала

Современные форматы профессионального развития персонала организации

Кадровый консалтинг и кадровый аудит организации: терминология, предметная область

Направления кадрового консалтинга и кадрового аудита: методология и основные методы

Сущность и особенности кадровой безопасности организации

Угрозы и риски кадровой безопасности

Механизмы обеспечения кадровой безопасности организации

Требования к форме представления информации в докладе.

1. В докладе следует разъяснить термины и символы при первом упоминании в тексте.

2. Иллюстрации и таблицы используются в докладе только в тех случаях, если они помогают раскрыть содержание источника.

3. При подготовке доклада следует избегать длинных, запутанных предложений, общих фраз, повторений, лишних слов и словосочетаний, затрудняющих чтение и восприятие текста.

4. Необходимо избегать штампов и канцеляризмов вроде «заострить вопрос», «вследствие наличия», «в свете», «имеет место», «фактически», «практически» и т.п.

5. Необходимо строго соблюдать единообразие терминов, обозначений, условных сокращений и символов.

6. Надо избегать частого повторения слов, употребления одинаковых словосочетаний и оборотов, двойного упоминания понятий в одной фразе.

В заключении делаются общие выводы.

Презентация – это файл с необходимыми материалами доклада, который состоит из последовательности слайдов. Студенту необходимо уметь распределять материал в пределах страницы и грамотно размещать отдельные объекты. В этом ему поможет целый набор готовых объектов (пиктограмм, геометрических фигур, текстовых окон и т.д.).

Требования к презентации

Одной из основных программ для создания презентаций является программа MS PowerPoint. Первый слайд презентации должен содержать тему работы, фамилию, имя и отчество исполнителя, шифр учебной группы, а также фамилию, имя, отчество, должность и ученую степень преподавателя. На втором слайде целесообразно представить цель и краткое содержание презентации. Последующие слайды необходимо разбить на разделы согласно пунктам плана доклада. На заключительный слайд выносятся самое основное, главное из содержания презентации.

Каждый слайд должен содержать заголовок. В заголовках должен быть отражен вывод из представленной на слайде информации. При добавлении рисунков, схем, диаграмм, снимков экрана (скриншотов) необходимо проверить текст этих элементов на наличие ошибок.

Критерии оценивания:

Основными требованиями к докладу, по которым происходит оценивания выполненной работы, являются:

- соответствие содержания доклада теме исследования, ее цели и поставленным задачам;

- актуальность и практическая значимость темы, взаимосвязь предмета исследования с проблемными вопросами науки и практики;

- анализ степени научной разработанности избранной темы исследования;

- логическая последовательность изложения материала, четкая целевая ориентация работы, ее завершенность;

- актуальность, доказательность и достоверность представленного в работе эмпирического материала, аргументированность и обоснованность выводов и предложений по исследуемой проблеме, соответствующих поставленным задачам исследования;

- самостоятельное и творческое выполнение работы, наличие у автора собственных суждений по проблемным вопросам темы;

- лаконичное и грамотное изложение материала;

- владение автором материалом при защите доклада с использованием презентации.

Описание шкалы оценивания:

Оценка «отлично» ставится, если:

- содержание доклада с презентацией соответствует теме исследования, ее целям и поставленным задачам;

- тема актуальная и практически значима, выражена взаимосвязь предмета исследования с проблемными вопросами науки и практики;

- проведен на высоком уровне анализ степени разработанности выбранной темы исследования;

- присутствует логическая последовательность изложения материала, четкая целевая ориентация работы, ее завершенность;

- актуальность, доказательность и достоверность представленного в работе эмпирического материала, аргументированность и обоснованность выводов и предложений по исследуемой проблеме, соответствующих поставленным задачам исследования;

- продемонстрировано самостоятельное и творческое выполнение работы, наличие у автора собственных суждений по проблемным вопросам темы;

- лаконичное и грамотное изложение материала;

- студент продемонстрировал высокий уровень владения материалом, ответил на все вопросы.

Оценка «хорошо» ставится, если:

- содержание доклада с презентацией соответствует теме исследования;

- слабо выражена взаимосвязь предмета исследования с проблемными вопросами науки и практики;

- проведен анализ учебной литературы без ссылки на научную литературу;

- нарушена логическая последовательность изложения материала;

– недостаточная эмпирическая база исследования: не проанализирована правоприменительная практика, статистические данные и т.п.

– недостаточная аргументация сделанных выводов;

– студент продемонстрировал не столь высокий уровень владения материалом, ответил не на все вопросы.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если:

– содержание доклада с презентацией не раскрывает тему исследования;

– не выражена взаимосвязь предмета исследования с проблемными вопросами науки и практики;

– не проведен анализ степени разработанности темы исследования;

– материал изложен непоследовательно и нелогично;

– отсутствует достаточная эмпирическая база;

– нет собственных выводов, не продемонстрирована самостоятельность суждений;

– студент продемонстрировал низкий уровень владения материалом.

Оценка «неудовлетворительно» ставится:

– работа не представлена либо не соответствует всем заявленным критериям, выполнена с нарушением требований, студент не владеет материалом.

### Примерные тестовые задания

Тест – это система контрольно-измерительных материалов специфической формы, определенного содержания, упорядоченных в рамках определенной стратегии предъявления, позволяющая качественно оценить структуру и эффективно измерить уровень знаний, умений и навыков по учебной дисциплине. Тестирование является одной из форм текущего контроля и позволяет проверить сформированный уровень знаний по дисциплине.

Тесты могут включать в себя:

– вопросы с единственным выбором;

– вопросы с множественным выбором;

– вопросы на соответствие;

– вопросы, связанные дополнением контекста и т.д.

1. К основным аспектам развития предприятия, входящим в сферу кадровой политики, относятся:

планирование персонала

коммуникационная политика

социальная политика

обучение персонала

политика стимулирования

содействие в деятельности предприятия

2. Правила и принципы управления персоналом впервые были упомянуты:

в Указах Павла I

в «Наказе» Екатерины Великой

в «Регламенте» Петра I

в Законодательных актах Елизаветы Петровны

3. К принципам формирования кадровой политики относятся:

научность

системность

организованность

планомерность

комплексность

последовательность

методичность

4. Объектами кадровой работы на предприятии являются:

все работники

рабочие  
управленческий персонал  
отдел кадров

5. К базовым направлениям государственной кадровой политики относятся все перечисленные, кроме:

определения механизма оплаты труда  
планирования трудовых ресурсов  
профорientации, адаптации, обучения  
набора персонала  
формирования рынка труда

6. Целью кадровой политики организации является:  
формирование системы должностного роста  
определение численности персонала  
определение заработной платы персонала  
выработка требуемого поведения персонала  
своевременное обеспечение организации персоналом требуемого качества и в необходимой численности

7. К перспективным задачам кадровой политики относятся:  
создание эффективной системы мотивации сотрудников компании  
разработка принципов организации трудового процесса  
управление структурой материального вознаграждения и морального поощрения  
структурирование и планирование расходов на персонал  
организация профессионального кадрового маркетинга  
определение уровней руководства  
повышение квалификации

8. К основным чертам стратегии управления персоналом относятся:  
политика занятости в организации  
долгосрочный характер  
связь со стратегией организации в целом  
разработка новых систем и форм

9. При \_\_\_\_\_ кадровой политике руководство предприятия имеет качественный диагноз практик управления персоналом, обоснованный прогноз развития ситуации и располагает средствами для влияния на нее.

рациональной;  
активной;  
превентивной;  
реактивной

10. Соотнесите понятия и определения.

политика	причина существования организации, ее предназначение
стратегия	более детализированные подходы к основным компонентам стратегии, важнейшие принципы и правила ведения бизнеса
миссия	долговременные цели организации и концептуальные подходы к их достижению

11. В случае проведения \_\_\_\_\_ кадровой политики руководство организации осуществляет постоянный кадровый мониторинг.

пассивной;  
активной;  
открытой;  
превентивной

12. Распределите составляющие между соответствующими стратегическими подходами к управлению персоналом.	
разнообразие предлагаемых профессий	совершенствование практики измерения выполненной работы

комплектация персонала  
периодическое обновление систем  
компенсации

совершенствование навыков персонала  
поддержание внутрикорпоративного  
климата «наибольшего  
благоприятствования» работе персонала

улучшение условий труда  
объективная оценка выполненной работы  
расширение полномочий персонала  
совершенствование практики  
взаимоотношений персонала  
реальная помощь персоналу в освоении  
новых профессий

13. К типам политики преобразования системы антикризисного управления персоналом относятся все перечисленные, кроме:

реорганизационной  
модернизационной  
инновационной  
корректирующей

14. По подходам к управлению персоналом фирменная кадровая политика бывает:

гуманитарной  
гуманистической  
комплексной  
технократической

15. Установите последовательность действий службы управления персоналом при формировании антикризисной кадровой политики.

Проанализировать полученную информацию, подготовить концепцию антикризисной кадровой политики и представить меры, касающиеся ее реализации

Согласовать и учесть мнение профсоюзной организации

Выяснить взгляды линейных и функциональных менеджеров на антикризисную кадровую политику, мнение персонала, в какой степени она справедлива и насколько последовательно реализуется политика

Добиться понимания корпоративных и общих ценностей организации

Проанализировать внутренние и внешние факторы влияния

16. Сгруппируйте особенности кадровой политики в соответствии с ее видами.

отсутствие средств оценки персонала  
рассмотрение кадровых проблем в рамках  
программы развития предприятия, определение  
путей их решения

превентивная кадровая политика  
пассивная кадровая политика

проблема с разработкой целевых кадровых  
программ

реактивная кадровая политика

отсутствие прогноза потребностей в персонале  
трудности при среднесрочном прогнозировании  
наличие у кадровой службы инструментария  
диагностики и прогнозирования кадровой  
ситуации на среднесрочный и долгосрочный  
период

принятие руководством мер по локализации  
кризиса

отсутствие анализа кадровых проблем и причин их  
возникновения

17. Состав элементов кадровой политики организации определяется:

степенью концентрации предприятия  
организационной формой управления

стратегией развития в зависимости от агрессивности внешней среды и внутренних факторов

стилем руководства

18. Классификация элементов кадровой политики предприятия осуществляется по направлениям воздействия:

на социально-психологический климат

на ротацию кадров

на определение потребности в персонале

на этапы жизненного цикла персонала

на длительность жизненного цикла персонала

на удовлетворение первичных потребностей работников

на потоки, обеспечивающие воспроизводство персонала

на качественные и количественные параметры персонала

на конечные параметры персонала

19. При разработке кадровой политики выделяют следующие этапы:

нормирование

разработка концепции кадровой политики

составление плана кадровых мероприятий

мониторинг персонала

формирование и подготовка резерва на управленческие должности

программирование

определение основных задач и требований кадровой стратегии

подбор и комплектование кадров

20. К основным направлениям разработки кадровой политики относятся:

организационная штатная политика

политика подбора кадров

оценка трудовой деятельности

политика ротации кадров

определение приоритетов

информационная политика

политика развития персонала

оценка результатов деятельности организации

21. Разделите принципы разработки кадровой политики на основные и дополнительные.

информированность персонала	основополагающие принципы разработки кадровой политики
-----------------------------	--

системность	дополнительные принципы разработки кадровой политики
-------------	--

нормативность

перспективность

научность

методичность

демократичность

22. Разделите принципы разработки кадровой политики организации по направлениям.

принцип соответствия требованиям работы	оценка и аттестация персонала
---	-------------------------------

принцип единой цели достижения индивидуальных и организационных критериев	подбор и расстановка кадров
---	-----------------------------

принцип практических достижений

управление персоналом организации

принцип оценки качества осуществления задания

принцип отбора показателей оценки

принцип профессиональной компетенции

принцип конкурсности



принцип оценки квалификации

23. Разделите факторы, влияющие на разработку кадровой политики, на внутренние и внешние.

условия труда

факторы внешней среды

нормативные ограничения

факторы внутренней среды

стиль управления

цели предприятия

ситуация на рынке труда

24. Основными типами реагирования организации на изменения во внешней среде являются:

стратегическое управление, стратегическое планирование

хаотическое реагирование, кадровое планирование, стратегическое планирование

хаотическое реагирование, кадровое планирование, стратегическое управление,

управление стратегическими задачами в реальном масштабе времени

хаотическое реагирование, кадровое планирование, управление стратегическими

возможностями, управление стратегическими задачами в реальном масштабе времени

25. Разделите факторы на препятствующие осуществлению эффективной кадровой политики и способствующие ему.

ориентация на кадровое ядро компании факторам, способствующие осуществлению эффективной кадровой политики

учет и использование потенциала

факторам, препятствующим осуществлению

персонала

эффективной кадровой политики

тенденции к найму менеджеров из

другой организационной среды

подготовка руководителей из среды

собственных специалистов

стремление компании повысить свою

конкурентоспособность

26. Превентивная кадровая политика характерна для стадии \_\_\_\_\_.

зарождения;

интенсивного роста;

стабилизации;

кризиса

27. Соотнесите базовые теории управления организацией и их характеристики.

теория X ориентирована на анархический стиль управления

теория Z связана с делегированием полномочий

теория Y отражает авторитарный взгляд на систему управления

28. В эффективную систему планирования работы с талантами входит:

оценка использования потенциала личности

формирование мотивирующей среды

механизм выявления талантов

развитие талантов и управление знаниями

корректировка направления работы кадров с учетом выявленных талантов

включение выявленного потенциала личности в программу развития организации

29. Социально-психологические методы:

регулируют ценностные ориентации людей через их мотивацию

осуществляют материальное стимулирование роста производительности труда

ориентированы на осознанной необходимости дисциплины труда, чувстве долга, стремлении человека трудиться в определенной организации

устанавливают и реализуют формы ответственности

30. Разработка ГКП для госслужбы основана на требованиях \_\_\_\_\_.

Закона № 58 -ФЗ;

Закона № 79-ФЗ;

Закона № 152-ФЗ;

Закона № 273-ФЗ

31. Какие качества государственного служащего должны подлежать оценке прежде всего?

профессиональные, деловые и нравственные

знания, навыки и умения

политические убеждения

организаторские и интеллектуальные

32. Изменение Конституции в 2020 г. инициировано:

Государственной Думой

Правительством РФ

Президентом РФ

Советом Федерации

33. Основой для выработки и принятия решения о зачислении в резерв руководителей является:

комплексна оценка качества работы

оценка личных и деловых качеств

оценка труда

оценка результатов труда

34. Соотнесите уровни федерального резерва управления кадрами и их характеристики.

перспективный руководящий состав государственных органов федерального и регионального уровней, а также государственных корпораций и организаций

базовый руководители среднего уровня государственных органов федерального и регионального подчинения, а также государственных корпораций и организаций

высший государственные гражданские служащие, а также сотрудники государственных корпораций и организаций в возрасте до 35 лет

35. В критерии оценки при отборе участников конкурса «Лидеры России» входят:

лидерские качества

межличностное и социальное взаимодействие

компетентность

умение работать в команде

готовность к обучению и саморазвитию

стратегическое мышление

нацеленность на результат

36. К индикаторам динамики состояния организации относятся все перечисленные, кроме:

производительности

технологического уровня

решения проблем

отношений внутри организации

доли рынка, принадлежащей компании

инновационного уровня

37. К критериям оценки эффективности кадровой политики относятся:

показатель абсентизма

уровень производственного травматизма

отсутствие жалоб и предложений

достижение заданного уровня прибыльности фирмы

степень учета интересов работника и производства

удовлетворенность трудом

результативность труда

затраты на персонал

38. Соотнесите показатели экономической эффективности предприятий и их содержание.

эффективность труда	показывает прибыль, полученную на 1 руб. затрат на производство и реализацию продукции
рентабельность продукции	показывает прибыль, приходящуюся на 1 руб. суммы активов и расходов на оплату труда
прибыльность продукции	показывает прибыль, приходящуюся на 1 руб. расходов на оплату труда
эффективность ресурсного потенциала	показывает прибыль, приходящуюся на 1 руб. выручки

39. Определите главный показатель и ограничения в модели управления эффективностью труда в инновационной экономике.

организационная эффективность	ограничения
экономическая эффективность	главный показатель
социальная эффективность	

40. Разделите ключевые показатели эффективности кадровой политики организации на прямые и косвенные.

удовлетворенность потребителей, количество постоянных потребителей	прямые показатели
уровень текучести кадров	косвенные показатели
уровень удовлетворенности работой	
средняя «стоимость» работника	
прибыль	
качество продукции и услуг	
индекс стоимости человеческого капитала	
объем продаж	

41. \_\_\_\_\_ эффективность труда – это мера удовлетворения потребностей сотрудников, реализация их профессиональных целей и развития, отсутствие любой дискриминации как стороны трудовых отношений, обеспечение нормального уровня качества труда, справедливая оценка результатов труда.

- социальная;
- экономическая;
- организационная;
- инновационная

42. В функциональный подход к разработке КПЭ включает следующие этапы:

- разделение функций на процессы
- определение критериев эффективности функций
- определение показателей, измеряющих эффективность процесса
- разработка общей бизнес-модели
- фиксирование базовых функций подразделений
- разработка КПЭ для сотрудников, выполняющих процессы

43. Соотнесите группы показателей эффективности стратегического управления персоналом и их назначения.

символические	могут использоваться при обосновании решений и служить базой для выбора конкретных действий
концептуальные	разрабатываются на основе императивных показателей на низовых уровнях управления
индикативные	способствуют общему пониманию хозяйственного положения и ситуации, в которой находятся участники процесса, влияют на образ мышления и поведение персонала
инструментальные	носят долгосрочный характер, лежат в основе динамического контроля за подразделениями, вовлеченными в процесс реализации целей

императивные разрабатываются руководством и доводятся до работников в виде требований, спущенных сверху

44. Расположите мотивационные факторы, использующиеся на крупных предприятиях, от наиболее распространенного к наименее.

статус и положение  
общение и работа в команде  
профессиональный и личностный рост  
финансовый аспект  
социальная защищенность и стабильность

45. Какие базовые модели управления персоналом используются в российских предприятиях?

партисипативная  
постсоциалистическая  
традиционно-патерналистская  
рамочная  
предпринимательская  
рыночная

46. Соотнесите философии управления персоналом и их характеристики.

американская философия основана на традициях уважения к старшему, коллективизма, всеобщего согласия, вежливости и патернализма, предполагает преданность идеалам фирмы, пожизненный найм сотрудников в крупных компаниях

английская философия основана на традиционных ценностях нации и теории человеческих отношений и предполагает уважение личности работника, искреннюю доброжелательность, мотивацию работников

японская философия основана на традициях конкуренции и поощрения индивидуализма работников с четкой ориентацией на прибыль компании и зависимость личного дохода от нее

47. Эффективная кадровая политика в сервисном секторе требует развития сотрудников в следующих направлениях:

лидерские навыки  
публичные навыки  
коммуникативные навыки  
профессиональные компетенции  
личностные черты

48. В банковской системе \_\_\_\_\_ расходы на подготовку персонала превышают среднемировые, достигая 12 %.

США;  
Германии;  
Франции;  
Японии;  
Швейцарии

49. Разделите фазы управления персоналом на краткосрочные и долгосрочные.

фаза институционального управления	краткосрочные фазы
фаза системности в работе	долгосрочные фазы
фаза импровизации	
фаза бюрократического управления	

50. К принципам управления инновациями в кадровой политике относятся:

комплектность  
научность  
целедостижение  
системность  
нормативность

адаптивность

оптимальность

51. К причинам сопротивления внедрению инноваций относятся:

нежелание самому принимать решения

неуверенность в эффективности инноваций

отсутствие информации и ресурсов

избыток рабочих заданий

отсутствие стимулов для принятия дополнительной ответственности

52. Соотнесите подходы к моделированию инновационной деятельности экономических систем и их содержание.

модель обеспечения глобального оптимума инновационного развития	методологический анализ экономических систем, обоснование системы бизнес-процессов и определение системы методов исследования инновационных процессов в экономических системах
---	--

модель принятия решений на предприятии	последовательный переход от объекта (O) к его системному (S) и модельному (M) описанию
модель исследования инновационных процессов в экономических системах	институционализация параметров инновационной деятельности хозяйственных систем – потребителей результатов НИОКР на основе набора параметров количественной модели оценки уровня инновационного развития хозяйственных систем

модель инновационной деятельности организации	модель позволяет произвести классификацию и прогнозирование результатов инновационной деятельности по семи функциональным областям этой деятельности и девяти этапам перехода с учетом возможных рисков
---	---

53. Кризисная ситуация открывает перед компанией возможность \_\_\_\_\_ персонала.

обновления;

реструктуризации;

сокращения;

найма

54. Распределите показатели инновационного потенциала предприятия между соответствующими факторами.

уровень заработной платы	финансирование инноваций
состояние системы переподготовки кадров	производственный потенциал
доля расходов на НИОКР в себестоимости	трудовой потенциал
доля на рынке инновационной продукции (услуги)	научно-технический потенциал

уровень конкурентоспособности инновационной продукции (услуги)  
наличие организационной структуры, осуществляющей разработку и внедрение инноваций  
уровень автоматизации производства  
состав источников и форм финансирования инноваций  
наличие собственных ресурсов для финансирования инноваций  
научный уровень сотрудников, наличие у них ученых степеней и знаний  
темпы обновления оборудования  
уровень загрузки основных средств

инновационной продукцией

55. К индивидуальным показателям инновационной активности относятся все перечисленные, кроме:

- показателей динамики инновационного процесса
- маркетинговых исследований
- приобретения машин и оборудования
- обучения и подготовки персонала
- приобретения новых технологий

56. Средние и низшие уровни менеджмента являются субъектом \_\_\_\_\_ планирования.

- тактического;
- оперативного;
- стратегического;
- прогнозного

57. Распределите задачи планирования по соответствующим видам.

решение кадровых вопросов	планово-расчетные задачи
определение потребности в организационных ресурсах как для производства выпускаемых изделий, так и для освоения новых	информационно-справочные задачи
подготовка и разработка плановых документов	функциональные задачи
формирование плановой документации	
оптимизация плановых решений	
разработку необходимой справочной и нормативной информации	
расчеты производственных мощностей предприятия и его структурных подразделений	

58. К основным принципам планирования, определенным А. Файолем и Р. Акоффом, относятся:

- принцип цикличности
- принцип гибкости
- принцип точности
- принцип безопасности
- принцип единства
- принцип участия
- принцип конкретности
- принцип непрерывности

59. Горизонт стратегического планирования более \_\_\_\_\_ лет.

- 3;
- 5;
- 10;
- 15

60. К методам прогнозирования потребности в персонале относятся:

- стохастический анализ
- балансы
- экстраполяция
- целевое программирование
- экспертные оценки

61. Планирование персонала состоит из \_\_\_\_\_ этапов.

- III;
- V;

IV;

VII

62. Кадровое планирование дает ответ на следующие вопросы:

сколько работников, какой квалификации, когда и где они будут необходимы?

каких затрат потребуют запланированные мероприятия?

каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал без нанесения социального ущерба?

какие мероприятия необходимо разработать для повышения эффективности социальных программ?

какова эффективность функционирования системы управления персоналом?

63. Планирование человеческих ресурсов обеспечивает информацию:

о характеристиках этих ресурсов

о характере работы

о возможных вакансиях

о стандартах работы

64. Главной задачей планирования персонала организации является:

разработка процедуры кадрового планирования, согласованной с другими планами организации

определение системы мероприятий по обеспечению организации кадрами

увязка кадрового планирования с планированием организации в целом

содействие организации в выявлении главных кадровых проблем и потребностей при стратегическом планировании

65. Установите последовательность стадий жизненного цикла системы управления персоналом.

формирование кадровой политики организации

кадровое планирование

подбор, расстановка, продвижение персонала, управление карьерой

профессиональное обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала

анализ и исследование внутреннего и внешнего рынков труда

определение заработной платы и льгот. организация системы вознаграждения за труд

совершенствование работы с персоналом организации

разработка профессионально-квалификационных моделей требований к персоналу по должностям и профессиям

набор и отбор персонала

оценка персонала и результатов его трудовой деятельности

профорентация и адаптация персонала, работа с увольняющимися

66. К целям адаптации персонала относятся следующие:

сокращение текучести рабочей силы

укрепление отношений между новыми и старыми сотрудниками

снижение озабоченности и неопределенности у новых сотрудников

развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой

уменьшение стартовых издержек

экономия времени руководителя и сотрудников

67. Соотнесите подходы к управлению человеческими ресурсами

ситуационный      высокая универсальность использования, а также наличие достаточно развитого методического инструментария

процессный        способствует адекватной постановке проблем и выработке эффективной стратегии их решения, позволяет существенно увеличить возможности управленческого контроля за всеми переменными, оказывающими воздействие на успех организации

системный         позволяет исходя из реальных потребностей и функциональных возможностей улучшать объект управления, его целевую направленность, находить новые управленческие решения

функциональный позволяет находить оптимальные решения в конкретной ситуации, придает системе управления гибкость и быстроту реакции на внешние изменения

68. Штатное расписание задает \_\_\_\_\_ характеристики персонала.

нормативные;  
количественные;  
перспективные;  
качественные

69. Какие показатели участвуют в расчете планируемой численности рабочих?

плановый объем валовой продукции  
плановые изменения в техническом оснащении  
минимальное количество рабочих, необходимое для выполнения планируемого задания

по производству продукции

коэффициент, учитывающий изменение доли рабочих в общей численности работников в связи с ростом технического уровня производства

плановая выработка на одного работника в соответствующих единицах измерения

70. При планировании персонала используются все перечисленные методы, кроме:

сетевого  
нормативного  
балансового  
математико-статистического  
графического

71. К видам профессиональной компетенции относятся все перечисленные, кроме:

функциональной  
социальной  
ситуативной  
системной  
интеллектуальной

72. Соотнесите понятия и определения.

лизинг персонала	инструмент управления персоналом, позволяющий компании регулировать численность работников, не изменяя при этом официальную численность персонала
аутстаффинг	вывод за пределы компании определенной функции
аутсорсинг	совокупность методов, с помощью которых кадровые службы оказывают заинтересованным лицам из числа уволенных помощь в трудоустройстве за счет фирмы в оптимальные сроки и при наиболее благоприятных условиях
аутплейсмент	предполагает сдачу персонала в аренду кадровым агентством работодателю на определенное время за вознаграждение

73. Планирование качества персонала \_\_\_\_\_ осуществляться исходя из социально-демографической структуры коллектива организации.

может;  
не может;  
обязано;  
не должно

74. Разделите пути покрытия потребности в персонале на активные и пассивные.

ожидание претендентов после рекламы местного характера	активные
заявки по вакансиям на бирже труда	пассивные
лизинговые соглашения с другими работодателями	
вербовка в учебных заведениях	
сообщения о вакансиях в средствах массовой информации	

75. Соотнесите потери, вызванные текучестью кадров, и формулы их расчета.

потери, вызванные недостаточным уровнем  $\Pi = \Pi_{бр.общ} \cdot d \cdot m \cdot K \cdot \text{ч}$



производительности труда вновь принятых рабочих  
потери от брака у вновь поступивших работников  
потери, вызванные снижением производительности труда у  
рабочих перед увольнением

$$\Pi = V_i \cdot K_n \cdot D_y \cdot \text{Ч}_t$$

$$\Pi = \text{Ч}_i \cdot \Sigma(V_d \cdot K_i) \cdot$$

76. За счет чего достигается оптимизация численности персонала в кризисное время?  
переподготовка или обучение сотрудников смежным профессиям  
переход на неполный рабочий день  
жесткая регламентация трудовых процессов  
ограничение приема новых сотрудников  
свертывание программ по обучению персонала и повышению квалификации  
предоставление отпусков без сохранения заработной платы по инициативе работников

77. Общая потребность организации в персонале может рассчитываться:

по отчислениям на мотивацию персонала  
по добавленной стоимости  
по величине прибыли до оплаты налогов  
по объему выработки (продаж) на одного работника (производительности труда)

78. Расчет численности персонала по категориям осуществляется:

по численности персонала  
по числу рабочих мест  
по нормам численности  
по трудоемкости  
по нормам обслуживания

79. Списочная численность персонала включает всех перечисленных, кроме:

сезонных работников  
временных работников  
постоянных работников  
внешних совместителей

80. Целью развития персонала является повышение его \_\_\_\_\_ потенциала  
интеллектуального;  
профессионального;  
творческого;  
производственного

81. Индивидуальное развитие сотрудников включает следующие аспекты:

оценка результатов  
ключевые области  
цель  
карьера  
стимул

82. Успех в цифровизации экономики основан:

на изменении сознания работников  
на обучении  
на компетенциях в области IT  
на наработке опыта использования инструментов  
на объеме внедрения инструментов

83. Соотнесите методы обучения персонала и их характеристики.

ситуационный анализ	систематическое планирование подготовки на рабочем месте, основу которого составляет индивидуальный план профессиональной подготовки, в котором изложены цели и этапы подготовки
делегирование	передача сотрудникам четко очерченной области задач с полномочиями принятия решений по оговоренному кругу вопросов
производственный	подготовка, введение, ознакомление обучаемого с его новой

инструктаж	рабочей обстановкой
направляемое	слушателям предоставляется информация об организации; их
приобретение опыта	разбивают на группы, и каждая группа должна принять оперативное решение и оценить его
деловые игры	письменное описание реальной ситуации или вопроса, с которыми менеджеру пришлось столкнуться в конкретной организации; слушатели предлагают выход из ситуации или принимают необходимое решение

84. Модель Джека Филлипса для измерения отдачи на капитал, вложенный в персонал, использует следующие параметры:

- расход на одного работающего
- показатель удовлетворенности
- инвестиции в HR
- показатель текучести
- доход на одного работающего
- единство и согласие в организации
- показатели скорости бизнес-процессов
- показатель отсутствия на рабочем месте

85. Преимущество стандарта социальной отчетности \_\_\_\_\_ – поэтапное введение в практику конкретной компании

- AA1000;
- Саншайн;
- SA8000;
- GRI

86. К основным направлениям корпоративной социальной политики относятся: Выберите один или несколько правильных ответов

- налаживание социального партнерства
- защита от социальных рисков
- обучение и развитие персонала
- повышение уровня физического и психического здоровья работников
- труд и заработная плата
- воспроизводство кадрового потенциала

87. Соотнесите виды социальной политики и цели организации.

реальная социальная политика	стремление к долгосрочному успеху на основе государственного заказа и социальных нормативов
активная социальная политика	стремление к краткосрочному успеху (прибыли)
пассивная социальная политика	обеспечение выживаемости организации в кризисных ситуациях

88. Согласно принципу Р—С—Р в эффективной работе участвуют:

- работодатели, сотрудники, рабочие
- работодатели, сотрудники, работники
- руководители, специалисты, работники
- руководители, специалисты, рабочие

89. Разделите элементы на относящиеся к внутренней и внешней социальным ответственным бизнеса.

дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников	внутренняя социальная ответственность бизнеса
содействие охране окружающей среды	внешняя социальная ответственность бизнеса
стабильность заработной платы	
безопасность труда	
готовность участвовать в кризисных ситуациях	
ответственность перед потребителями	

товаров и услуг

90. К инструментам реализации социальных программ относятся:  
благотворительные пожертвования и спонсорская помощь  
корпоративный фонд  
обязательное вовлечение сотрудников компании в социальные программы  
улучшение условий труда  
социальный маркетинг  
корпоративное спонсорство

91. Соотнесите названия подходов к пониманию корпоративной социальной ответственности предприятия и их характеристики.

«корпоративный альтруизм»      единственная ответственность предприятия – это увеличение прибыли акционеров

«корпоративный эгоизм»      социальная ответственность рассматривается как средство достижения долгосрочных преимуществ

«разумный эгоизм»      предприятие должно учитывать все аспекты своего влияния на заинтересованные группы и общество в целом

92. К основным характеристикам качественной оценки рисков относятся:

профилактический характер  
постоянство методов  
стандартизированность  
вовлеченность персонала  
развивающийся характер  
практичность  
документированность

93. Рабочее место можно считать безопасным, если:

определены приоритетные направления развития безопасности труда  
осуществлен поиск общих рисков  
возникающие на нем риски заранее выявлены и оценены  
определен поперечный разрез совокупности имеющихся рисков

94. Значительная часть отставания России в производительности труда обусловлена:  
непрозрачными и избыточным регулированием бизнеса и его слабой инфраструктурой  
сильным технологическим отставанием страны

неразвитостью финансовой системы  
неэффективной организацией труда  
дефицитом профессиональных навыков и низкой мобильностью рабочей силы  
низким кадровым потенциалом

95. Достоинство стоимостного метода измерения производительности труда:

универсальность, возможность измерения разнородной продукции при ее широкой номенклатуре (ассортименте)

большая достоверность об изменениях производительности труда  
устраняет искажающее влияние стоимости материальных затрат

защищен от понижающего влияния стоимости материальных затрат, рентабельности отдельных видов продукции

96. Главный недостаток трудового метода измерения производительности труда:

нецелесообразен в условиях широкого спектра выпускаемой продукции  
достоверность изменений производительности труда зависит от качества действующих

норм

подвержен искажающему влиянию цен (т. е. внешних факторов), не связанных с реальным изменением производительности труда

97. К принципам бережливого производства относятся:

установление долговременных отношений с заказчиком  
превосходное качество  
гибкость

самоорганизация, эволюция, адаптация  
установление долговременных отношений с поставщиками  
минимизация затрат

98. К критериям результативности Скотта Д. Синка относятся:

внедрение новшеств

производительность

качество

целенаправленность

экономичность

качество жизни

издержки

качество трудовой жизни

99. План действий по повышению производительности труда включает следующие аспекты:

создание процессов передачи знаний

создание единой информационной сети

анализ производственных показателей

поощрение инициативы

управление результатами труда

эффективное использование технологий

100. Факторы, от которых зависит производительность труда, можно разделить на следующие направления:

социально-психологические

материально-технические

нормативные

организационные

экономические

политические

101. Сегодня основная часть производственных мощностей России находится на стадии \_\_\_\_\_ технологического уклада.

третьего;

четвертого;

пятого;

шестого

102. Г. А. Пруденский в своей классификации резервов роста производительности труда выделил:

резервы более полного использования внутрисменного фонда рабочего времени

резервы лучшего использования фонда рабочего времени

резервы более полного использования целодневного фонда рабочего времени

резервы снижения трудоемкости продукции

Критерии оценивания:

Основным критерием эффективности усвоения учащимися содержания учебного материала считается коэффициент усвоения учебного материала, который определяется как отношение правильных ответов учащихся к общему количеству вопросов.

Описание шкалы оценивания:

– оценка «отлично» ставится при выполнении не менее чем 80% заданий;

– оценка «хорошо» ставится при выполнении не менее чем 70% заданий;

– оценка «удовлетворительно» ставится при выполнении не менее чем 60% заданий;

– оценка «неудовлетворительно» ставится при неправильном ответе более чем на 40% вопросов теста или невыполнении более чем 40% заданий.

#### Практические задания

Практическое задание основано на практически значимых ситуациях и направлено на формирование у студентов профессиональных умений и навыков, умения действовать в

условиях будущей профессиональной деятельности. При решении задания студент должен учитывать, что задание содержит две части: описание и специальные вопросы, формирующие необходимые умения и навыки. Прежде чем приступить к решению задания, следует внимательно ознакомиться с содержанием. Необходимо уяснить смысл задачи и условия, исходя из которых, нужно дать ответы на поставленные вопросы.

Общий алгоритм решения задачи можно изложить следующим образом:

- прочитать и понять текст задачи;
- определить тему, раздел, вопрос по которому составлена задача;
- провести анализ ситуации, описанной в задаче, и разрешить проблему.

Задание 1. Охарактеризуйте локальные нормативные акты организации - обязательные и рекомендательные.

Задание 2. Опишите этапы организации регистрации, учета и хранения кадровых документов.

Задание 3. Опишите этапы подготовки инструкций (алгоритмов) для кадровых операций.

Задание 4. Определите порядок учета рабочего времени.

Задание 5. Как организуется работа с персональными данными работников?

Задание 6. Анализ ситуации

Согласно Библии, после того как Моисей вывел народ Израиля из плена египетского, началась обычная будничная жизнь со всеми ее проблемами. В том числе возникло много управленческих ситуаций, приводящих к спорам, судебным разбирательствам и т.п. Моисей все управленческие функции замкнул на себя. Со всеми житейскими вопросами, за советом, судом люди шли непосредственно к нему. Говоря современным языком, Моисей «вел прием населения» сутра и до захода солнца. При этом, естественно, успевал далеко не все, много вопросов при такой постановке дела оставались нерешенными, в том числе и очень важные. При этом, естественно, успевал далеко не все, много вопросов при такой постановке дела оставались нерешенными, в том числе и очень важные. Развитие управленческой ситуации. Тесть Моисея Иофор, обладавший большим житейским опытом и мудростью, посоветовал Моисею изменить систему управления народом Израиля, резко ограничив число людей, имевших к нему непосредственный доступ. Моисей воспользовался советом тестя и, выбрав наиболее способных, сделал их тысяченачальниками, стона начальниками, пятидесятиначальниками, десятиначальниками, которым были делегированы полномочия по принятию управленческих решений. И лишь при необходимости решения действительно важных вопросов выбранные «управленцы» обращались непосредственно к Моисею. После проведенных изменений система управления народом Израиля стала более эффективной. Реализованная в ней норма управляемости примерно соответствовала современным нормам.

В обсуждаемой ситуации аморфная система управления была заменена на структурированную с достаточно жесткой иерархической лестницей. В любой организации от ее высшего руководителя до руководителя любого иерархического уровня существует управленческая цепочка, по которой может быть передано распоряжение или запрошена необходимая управленческая информация.

Выбор лица, которому делегируются полномочия по принятию достаточно важных управленческих решений, является ответственным актом. Эта ответственность тем выше, чем выше место, занимаемое руководителем в управленческой иерархии.

1. Проанализируйте сложившуюся управленческую ситуацию.
2. Правильно ли было организовано управление народом Израиля?
3. Что следовало бы изменить, чтобы сделать систему управления более эффективной?

Задание 7. В государственный орган одновременно поступили 4 выпускника программ бакалавриата по направлению «Государственное и муниципальное управление». В соответствии с приказом государственного органа гражданскому служащему, впервые поступившему на гражданскую службу, должен быть определен наставник. У руководителя структурного подразделения есть только 2 подходящие кандидатуры наставников. Разрешите ситуацию. Какую наиболее эффективную форму наставничества вы можете предложить? Ответ обоснуйте.

Задание 8. Государственный гражданский служащий в порядке должностного роста переведен на новую должность государственной гражданской службы. По ходатайству руководителя соответствующего структурного подразделения в 7-дневный срок со дня назначения данного гражданского служащего на должность государственной гражданской службы приказом представителя нанимателя к нему был определен наставник. Государственный служащий не согласился с таким решением, объясняя свои доводы тем, что

он высокий профессионал и сам может выступать в качестве наставника. Разрешите ситуацию. В каких случаях на государственной службе устанавливается наставничество?

Задание 9. Государственный гражданский служащий не согласился с решением аттестационной комиссии государственного органа, ссылаясь на тот факт, что он не был своевременно ознакомлен с отзывом руководителя структурного подразделения, в котором он замещает должность государственной службы. Кроме того, в составе аттестационной комиссии отсутствовал представитель общественного совета, созданного при данном государственном органе. Правомерно ли заявление аттестуемого? Как разрешить ситуацию?

Задание 10. Между линейными руководителями возник спор о том, что предложенный план профессионального развития государственных гражданских служащих не соответствует требованиям действующего законодательства. Какими нормативными правовыми актами регламентируется процесс профессионального развития государственных гражданских служащих?

Задание 11. Руководитель государственного органа обязал начальника кадровой службы подготовить проект концепции кадровой политики данного государственного органа. Представитель управления по вопросам государственной службы и кадров предложил отложить разработку такой концепции до появления концепции государственной кадровой политики, утвержденной официально. Прав ли он? Обоснуйте свой ответ. Какие разделы должна содержать такая концепция? Какие основные направления работы с кадрами необходимо выделить? Есть ли различия в понятиях «кадры» и «персонал»?

Задание 12. Государственный служащий является членом конкурсной комиссии на замещение вакантной должности государственного органа. При этом одним из кандидатов на вакантную должность в этом государственном органе является родственник государственного служащего. Что необходимо предпринять в таких случаях служащему, чтобы такая ситуация не привела к конфликту интересов? Что должен сделать представитель нанимателя?

Задание 13. Начальник после нескольких ошибок подчиненного говорит: «Мне кажется, что вы не соответствуете должности. Обращусь в кадры, чтобы вас аттестовали во внеочередном порядке». Вправе ли он это делать? Какие у руководителя есть инструменты для оценки квалификации государственного служащего?

Задание 14. Вы поручаете выполнение задания компетентному, на ваш взгляд, специалисту. Но с течением времени становится очевидно, что Сидоров может справиться с этой работой лучше. Как вы поступите в такой ситуации? Почему?

Задание 15. Анализ эффективности кадровых решений.

В одной из столичных организаций очень скупой руководитель. Он считает каждую копейку. «Пробить деньги» под какой-либо проект порой практически невозможно. Скупой руководитель требует подробного финансового обоснования и расчета прибыли по любому из мероприятий, в том числе проводимых кадровой службой. Начальник отдела кадров решил предложить скупому руководителю следующее: 1) взять в службу кадров специалистов по внутреннему PR для издания корпоративной газеты; 2) закупить программу «КонсультантПлюс» (данная компьютерная программа позволяет быстро находить различные нормативно-правовые акты и иные документы юридического характера в обновленном электронном виде); 3) оборудовать кабинет кадровой службы 50-литровой установкой с питьевой водой.

По каким экономическим критериям можно просчитать эффективность данных мероприятий с точки зрения потенциальной прибыли организации? Помогите начальнику кадровой службы.

Задание 16. В банке используют следующие методы набора и подбора персонала.

– Разработаны анкеты-резюме, которые каждый работник может заполнить и опустить в ящик, находящийся в любом отделении банка и принадлежащий службе управления кадрами.

– Объявления о вакансиях помещаются в «правильных» изданиях - «Коммерсанте», «Ведомостях». Эта информация предназначена не для людей, активно ищущих работу, а для работающих профессионалов, которые по тем или иным причинам готовы поменять свое рабочее место.

– Информация о вакансиях размещается в Интернете. Ежедневно приходит до 100 анкет.

– Организуется стажировка студентов высших учебных заведений.

– Размещается информация о вакансиях на баннерах сайтов других компаний, специализирующихся на различных направлениях бизнеса (в зависимости от потребности в специалистах той или иной квалификации).

– Для кандидатов проводятся «дни карьеры», предусматривающие собеседования с несколькими руководителями подразделений банка.

– В «днях карьеры» участвуют кадровые агентства и вузы.

– Для подбора топ-менеджеров банк пользуется услугами рекрутских агентств, так как на такие позиции привлекаются западные специалисты.

Отбор персонала проходит по следующей схеме:

– первичный отбор проводит отдел подбора кадров;

– профессиональный отбор кандидатов проводят служба управления кадров и специалисты подразделений банка (используя тесты и опросники, разработанные ведущими специалистами структурных подразделений банка, и собеседование);

– наконец, проводится интервью руководителем подразделения, в которое подбирается кандидат.

1. Какова кадровая стратегия банка?

2. Каковы ключевые требования к работникам банка?

3. Как вы думаете, почему выбраны обозначенные методы подбора персонала? Дайте им развернутую характеристику.

Задание 17. Одним из разделов оперативного плана работы с персоналом организации является раздел «Планирование привлечения персонала». Анализ показал, что организация не сможет полностью покрыть потребность в персонале за счет внутренних ресурсов. Источники покрытия потребности в персонале приведены в таблице.

Покрытие потребности в рабочей силе за счет работников	Систематическое наблюдение за рынком труда	Конкретные меры по привлечению рабочей силы	Прием на работу
Высвобождение за счет производственно-технологических, технических, организационно-структурных изменений на предприятии	Постоянные контакты (независимо от актуальной потребности) с государственными органами по труду, с учебными заведениями (школами, профессионально-техническими училищами (гимназии, лицеи), средними специальными учебными заведениями,	Направление заявок на необходимую рабочую силу в государственные органы по труду и учебные заведения	Изучение письменных заявлений о принятии на работу и предварительный отбор
			Собеседование при приеме на работу
		Изучение объявлений о поиске работы, публикация собственных объявлений	
Внутризаводские перемещения с целью обмена опытом			Прием на работу с испытательным сроком
Назначение молодых специалистов на более высокие	Информирование посредников о вакансиях на своем предприятии	Подключение специалистов по кадровым вопросам	

1. Определить, за счет каких внутренних и внешних источников предполагается покрыть потребность в персонале в планируемом году.

2. Отметить преимущества и недостатки источников информации.

3. Определить конкретные потребности в персонале в плановом периоде для организации, где вы работаете или проходите практику.

Задание 18. Анализ системы оценки исполнения в компании.

Midsure Ltd-страховая компания, предлагающая услуги по страхованию жизни, недвижимости и автотранспорта, а также услуги корпоративного страхования. Головной офис компании располагается в Бирмингеме и руководит деятельностью восьми филиалов в основных городах континентальной и северной части Великобритании. В состав головного офиса входят руководство отдельных подразделений и ряд специалистов. Все они имеют существенный опыт работы в сфере страхования. Каждый филиал возглавляет руководитель филиала, который, как правило, имеет до четырех подчиненных: руководителя направления по страхованию жизни, руководителя направления страхования автотранспорта и т.д. Каждый из обозначенных руководителей направлений управляет деятельностью от трех до пяти ведущих специалистов по внутренним аспектам каждого направления. Политика компании в вопросах карьерного роста и замещения заключается в определении и подготовке действующего персонала, нежели в найме сторонних профессионалов. Основой этого процесса служит система оценки исполнения. Однако в последние годы эта система стала вызывать все больше нареканий как со стороны руководства, так и самого персонала, по причине сомнительности и неясности критериев оценки исполнения и соответственно вытекающей из этого несправедливости результатов оценки. Также было высказано замечание, что поскольку оценка проводится ежегодно, ее результаты слишком отдалены от быстро меняющихся условий функционирования филиалов. Генеральный директор компании обсудил эту проблему с директором по персоналу, который дал согласие на пересмотр системы в целях отражения реального уровня исполнения на местах. Также была достигнута договоренность, что вся процедура оценки будет кардинально изменена.

1. Вы являетесь зарекомендовавшим себя консультантом по вопросам менеджмента, которого директор по персоналу призвал себе в помощь для разработки новой системы оценки. В частности, он попросил вас составить свои рекомендации по аспекту используемых критериев исполнения. Подготовьте проект для директора по персоналу, включив в него свои предложения

2. Вы являетесь зарекомендовавшим себя консультантом по вопросам менеджмента, которого директор по персоналу призвал себе в помощь для разработки новой системы оценки. В частности, он попросил вас сформировать свои предложения в области обучения как части новой системы оценки. Подготовьте проект для директора по персоналу, включив в него свои предложения

Задание 19. Анализ ситуации.

Небольшая российская компания-туроператор сформировала заказ для тренинговой организации: провести обучение 15 менеджеров в целях повышения уровня продаж в компании и по развитию навыков эффективности продаж, повышения качества обслуживания. Был проведен трехдневный выездной тренинг, содержащий широкую и разнообразную программу. Тренинг участникам понравился, и первый месяц наблюдалось некоторое воодушевление. Но уже через два месяца стало понятно, что объем продаж остался прежним, и даже наметилась легкая тенденция к его снижению; качество обслуживания клиентов, судя по их отзывам, также не улучшилось. Напрашивается вывод: тренинг не дал результатов, значит, не был эффективен.

1. Почему тренинг не дал результатов?

2. Можно ли спрогнозировать эффективность тренинга?

Задание 20. Бригада из пяти человек произвела за первый месяц (22 рабочих дня) 500 ед. продукции. Во втором месяце (20 рабочих дней) продукция бригады, работавшей в том же составе, составила 600 ед. Рассчитайте коэффициенты производительности труда и определите темпы ее изменения за указанный период.

Задание 21. Бригада из пяти человек произвела за месяц (22 рабочих дня) 700 ед. продукции. В следующем месяце (20 рабочих дней) продукция составила 800 ед. Кроме труда для выпуска продукции использовались материалы, расход которых увеличился во втором



месяце в сопоставимых ценах на 25%. Рассчитайте многофакторные коэффициенты производительности труда и оцените эффективность работы бригады.

Задание 22. В целях снижения трудовых затрат и повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции на предприятии предполагается установить новое оборудование, что позволит повысить его производительность на 40%. Одновременно будут осуществлены мероприятия по механизации транспортных работ, что даст возможность сократить численность рабочих, занятых на этих работах, с 80 до 60 человек. В результате улучшения организации труда предполагается также сократить внутрисменные потери рабочего времени с 10 до 5%. Определите, как повысится производительность труда на предприятии с численностью рабочих 2400 человек (из них 60% основных и 40% вспомогательных рабочих, на новом оборудовании будут работать 10% основных рабочих).

Задание 23. В целях повышения конкурентоспособности и снижения цены на выпускаемую продукцию на предприятии предполагается осуществить следующие мероприятия: повысить техническую вооруженность рабочих и снизить за счет этого технологическую трудоемкость на 5%; повысить производительность труда наладчиков оборудования на 12%; сократить численность рабочих, занятых ремонтным обслуживанием рабочих мест, на 30 человек. Определите возможный рост производительности труда на предприятии, если объем производства возрастет на 8%, ожидаемая среднесписочная численность персонала составит 4000 человек, в том числе: основных рабочих - 1680; вспомогательных рабочих - 1600, из них наладчиков - 250, ремонтных рабочих - 180 человек.

Задание 24. На основе информации, представленной в задании 23, нужно ответить на вопрос. Какова прогнозируемая текучесть кадров отдельно на три предстоящих года в головном офисе предприятия, в старых филиалах и новых филиалах по основным категориям персонала?

Задание 25. На основе информации, представленной в задании 23, нужно определить количество новых сотрудников, которых банк планирует нанять отдельно по основным категориям и по годам (на три года вперед).

Критерии оценивания:

При оценивании уровня сформированности компетенций учитывается правильность решения, полнота ответа, используемые источники, структурированность ответа и владение терминологией, ответ на вопросы к задаче, выполнение заданий. Решение должно быть самостоятельным и полным. Ответы на вопросы должны быть развернутыми и аргументированными, выводы логичны и точно сформулированы.

Описание шкалы оценивания

Оценка «отлично» ставится, если обучающийся:

- правильно решил задачу;
- дал ответы на каждый из подвопросов, обосновав при этом ход своего решения;
- правильно выполнил все задания к задаче (при наличии);
- хорошо структурировал ответ, выбрал нужную информацию, отсеяв неинформативный материал;
- правильно использовал терминологию.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся:

- правильно решил задачу;
- дал краткие ответы на каждый из подвопросов, но при этом не обосновал ход своего решения;
- обосновал решение задачи, но оставил без внимания один из подвопросов задания, не раскрыл его;
- выполнил не все задания к задаче либо выполнил с ошибками (при наличии);
- подобрал материал, который не затрагивает темы задачи или не дает представление о позиции автора;
- использовал терминологию с ошибками.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся:

- дал ответ не на все подвопросы задания;

- дал ответ на все подвопросы, но большинство ответов необоснованные или ошибочные;
- не представил выполненного задания к задаче (при наличии);
- не смог сделать должные выводы на основе имеющегося материала;
- не использовал терминологию или использовал с ошибками.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся:

- не решил задачу;
- дал крайне короткий ответ, решил некоторые пункты задачи, при этом никак не обосновал свое решение, не выполнил задания.

## **11. Организация образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями**

Обучение по дисциплине обучающихся с ограниченными возможностями здоровья осуществляется с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся.

Содержание образования и условия организации обучения обучающихся с ограниченными возможностями здоровья определяются адаптированной образовательной программой, а для инвалидов также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида.

Освоение дисциплины обучающимися с ограниченными возможностями здоровья может быть организовано как совместно с другими обучающимися, так и в отдельных группах. Предполагаются специальные условия для получения образования обучающимися с ограниченными возможностями здоровья.

Профессорско-педагогический состав знакомится с психолого-физиологическими особенностями обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, индивидуальными программами реабилитации инвалидов (при наличии). При необходимости осуществляется дополнительная поддержка преподавания тьюторами, психологами, социальными работниками, прошедшими подготовку ассистентами.

В соответствии с методическими рекомендациями Минобрнауки РФ (утв. 8 апреля 2014 г. № АК-44/05вн) в курсе предполагается использовать социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе. Подбор и разработка учебных материалов производятся с учетом предоставления материала в различных формах: аудиальной, визуальной, с использованием специальных технических средств и информационных систем.

Медиа материалы также следует использовать и адаптировать с учетом индивидуальных особенностей обучения лиц с ОВЗ.

Освоение дисциплины лицами с ОВЗ осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения (персонального и коллективного использования). Материально-техническое обеспечение предусматривает приспособление аудиторий к нуждам лиц с ОВЗ.

Форма проведения аттестации для студентов-инвалидов устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей. Для студентов с ОВЗ предусматривается доступная форма предоставления заданий оценочных средств, а именно:

- в печатной или электронной форме (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- в печатной форме или электронной форме с увеличенным шрифтом и контрастностью (для лиц с нарушениями слуха, речи, зрения);
- методом чтения ассистентом задания вслух (для лиц с нарушениями зрения).

Студентам с инвалидностью увеличивается время на подготовку ответов на контрольные вопросы. Для таких студентов предусматривается доступная форма предоставления ответов на задания, а именно:

- письменно на бумаге или набором ответов на компьютере (для лиц с нарушениями слуха, речи);

- выбором ответа из возможных вариантов с использованием услуг ассистента (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- устно (для лиц с нарушениями зрения, опорно-двигательного аппарата).

При необходимости для обучающихся с инвалидностью процедура оценивания результатов обучения может проводиться в несколько этапов.

## 12. Лист регистрации изменений

№ п/п	Содержание изменения	Реквизиты документа об утверждении изменения	Дата введения в действие /изменения
1.	Утверждена и введена в действие решением кафедры государственного и муниципального управления на основании федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – специалитет по специальности 38.05.01 Экономическая безопасность, утвержденный приказом Минобрнауки России от 14 апреля 2021 года № 293	Протокол заседания кафедры государственного и муниципального управления № 10 от «30» июня 2022 года	«30» июня 2022 года
2.			
3.			
4.			
5.			