

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС  
Факультет государственного и муниципального управления  
Кафедра государственного управления и менеджмента

**УТВЕРЖДЕНА**

решением кафедры государственного  
управления и менеджмента

Протокол от «31» августа 2022 г. № 1

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.О.18 Основы кадровой политики и кадрового планирования**

---

*(индекс, наименование дисциплины (модуля), в соответствии с учебным планом)*

**Осн. кадр. полит. и кадр. планиров.**

---

*краткое наименование дисциплины (модуля) (при наличии)*

**38.03.03 Управление персоналом**

---

*(код, наименование направления подготовки (специальности))*

**Стратегическое и операционное управление персоналом организации**

---

*(направленность(и) (профиль (и)/специализация(и))*

**Бакалавр**

---

*(квалификация)*

**очная**

---

*(форма(ы) обучения)*

Год набора - 2023

Волгоград, 2022 г.

**Авторы-составители:**

старший преподаватель

кафедры государственного управления и менеджмента

Чумак Н.А.

**Заведующий кафедрой государственного управления и менеджмента:**

канд. наук, доцент,

доцент кафедры государственного управления и менеджмента

Сырбу А.Н.

## СОДЕРЖАНИЕ

1.	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы .....	4
2.	Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы .....	6
3.	Содержание и структура дисциплины (модуля) .....	7
4.	Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств по дисциплине (модулю).....	11
5.	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля) .....	36
6.	Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю) .....	40
	6.1. Основная литература .....	40
	6.2. Дополнительная литература .....	40
	6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы .....	40
	6.4. Нормативные правовые документы .....	40
	6.5. Интернет-ресурсы .....	41
	6.6. Иные источники .....	41
7.	Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы .....	42
	Приложение 1 .....	43

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

1.1. Дисциплина Б1.О.18 «Основы кадровой политики и кадрового планирования» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ОПК-4	Владением навыками работы с внешними организациями (Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации, Пенсионным фондом Российской Федерации, Фондом социального страхования Российской Федерации, Федеральным фондом обязательного медицинского страхования, Федеральной службой по труду и занятости, кадровыми агентствами, службами занятости населения)	ОПК-4.1.2.2	освоение студентами основ фундаментальных знаний, направленных на понимание кадровой политики как документа стратегического значения, способствующего эффективному развитию организации в целом;
ОПК ОС-11	Способность предоставлять консультационные услуги в области управления персоналом внутренним и внешним заказчикам	ОПК ОС-11.1.1	формирование кадровой политики организации в зависимости от циклов ее развития
УК ОС-4	способность осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном(ых) и иностранном(ых) языке(ах)	УК ОС-4.1.2.2	приобретение опыта использования теории и методов кадрового планирования в профессиональной деятельности в качестве специалистов и руководителей.
ПК-7	знанием целей, задач и видов аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации, умением разрабатывать и применять технологии текущей деловой оценки персонала и владением навыками проведения аттестации, а также других видов текущей деловой оценки различных категорий персонала	ПК-7.2.1	формирование способностей разработки и применения технологии текущей деловой оценки персонала и владением навыками проведения аттестации, а также других видов текущей деловой оценки различных категорий персонала
ПК-16	владением навыками анализа и мониторинга конкурентоспособности стратегии организации в области подбора и привлечения персонала и умением применять их на практике	ПК-16.1.1	формирование способностей анализа и мониторинга конкурентоспособности стратегии организации в области подбора и привлечения персонала и умением применять их на практике

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
---------------------------------------	--------------------------------	---------------------

<p>Деятельность по организации корпоративной социальной политики; Операционное управление персоналом и подразделением организации; Стратегическое управление персоналом организации</p>	<p>ОПК-4.1.3 – освоение студентами основ фундаментальных знаний, направленных на понимание кадровой политики как документа стратегического значения, способствующего эффективному развитию организации в целом;</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– применяет профессиональную терминологию</li> <li>– применяет на практике профессиональную терминологию для разработки кадровой политики</li> <li>– анализировать корпоративные документы</li> </ul>
<p>Деятельность по организации корпоративной социальной политики; Операционное управление персоналом и подразделением организации; Стратегическое управление персоналом организации</p>	<p>ОПК ОС-11.2.1 – формирование кадровой политики организации в зависимости от циклов ее развития</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– осуществляет анализ сущности и задач, закономерностей, принципов и методов управления персоналом</li> <li>– применять принципы формирования кадровой политики в процессе предоставления консультационных услуг</li> <li>– способен оказывать консультационные услуги в области управления персоналом внутренним и внешним заказчикам</li> </ul>
<p>Деятельность по организации корпоративной социальной политики; Операционное управление персоналом и подразделением организации; Стратегическое управление персоналом организации</p>	<p>УК ОС-4.2.1 – приобретение опыта использования теории и методов кадрового планирования в профессиональной деятельности в качестве специалистов и руководителей.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– применяет профессиональную терминологию</li> <li>– применять на практике профессиональную терминологию для разработки кадровой политики</li> <li>– анализирует корпоративные документы, применяемые в сфере управления персоналом</li> </ul>
<p>Стратегическое управление персоналом организации</p>	<p>ПК-7.2.1 формирование способностей разработки и применения технологии текущей деловой оценки персонала и владением навыками проведения аттестации, а также других видов текущей деловой оценки различных категорий персонала</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– применяет технологии текущей деловой оценки персонала и алгоритм проведения аттестации, а также других видов текущей деловой оценки различных категорий персонал</li> </ul>
<p>Стратегическое управление персоналом организации</p>	<p>ПК-16.1.1 формирование способностей анализа и мониторинга конкурентоспособности стратегии организации в области подбора и привлечения персонала и умением применять их на практике</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– применяет методы анализа и мониторинга конкурентоспособности стратегии организации в области подбора и привлечения персонала и умением применять их на практике</li> </ul>

## **2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы**

Учебная дисциплина Б1.О.18 «Основы кадровой политики и кадрового планирования» принадлежит к блоку базовая часть. В соответствии с учебным планом, по очной форме обучения дисциплина осваивается во 2 семестре, общая трудоемкость дисциплины в зачетных единицах составляет 3 ЗЕ (108 часов).

Освоение дисциплины опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний в области экономики, психологии, трудового права, а также на приобретенные ранее умения и навыки в сфере экономической теории, социологии, философии, теории управления. Знания и навыки, получаемые студентами в результате изучения дисциплины, необходимы для организации эффективного функционирования системы управления персоналом организации.

Учебная дисциплина Б1.О.18 «Основы кадровой политики и кадрового планирования» реализуется после изучения: Безопасность жизнедеятельности, Правоведение, Основы управления персоналом, Основы теории управления.

По очной форме обучения количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) – 50 часов и на самостоятельную работу обучающихся – 22 часа.

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – экзамен, курсовая работа.

### 3. Содержание и структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости <sup>4</sup> , промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
<i>Очная форма обучения</i>								
<b>Тема 1</b>	Основные понятия, структура и социальная обусловленность кадровой политики и кадрового планирования	12	2	-	6		4	<i>О, Т</i>
<b>Тема 2</b>	Кадровая политика и планирование потребности в персонале	12	2	-	6		4	<i>О, Т</i>
<b>Тема 3</b>	Особенности кадровой политики на различных стадиях развития организации	12	2	-	6		4	<i>О, Т</i>
<b>Тема 4</b>	Концептуальные основы государственной кадровой политики	8	2	-	2		4	<i>О, Т, КС</i>
<b>Тема 5</b>	Планирование потребности в трудовых ресурсах	10	2	-	4		4	<i>О, Т</i>
<b>Тема 6</b>	Сущность и содержание кадрового планирования в сфере государственной службы Российской Федерации	8	2		4		2	<i>О, Т</i>
<b>Тема 7</b>	Проблемы планирования персонала	4	2		2			<i>О, Т</i>
<b>Тема 8</b>	Контроль кадровых процессов. Сущность и содержание государственной политики воспроизводства профессионального потенциала общества	4	2		2			<i>О, Т</i>
<b>Консультация</b>		2						
<b>Промежуточная аттестация</b>		36						Экз, КР
<b>Всего:</b>		<b>108</b>	<b>16</b>		<b>32</b>		<b>22</b>	<b>36</b>

*Примечание: 4 – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), курсовая работа (КР), коллоквиум (К), эссе (Э), реферат (Р), диспут (Д), ситуационная задача (СЗ), разбор ситуаций (РС), круглый стол (КС)*

#### Содержание дисциплины

**Тема 1. Основные понятия, структура и социальная обусловленность кадровой политики и кадрового планирования** (Лекция-презентация, практическое занятие в форме опроса)

Цели и задачи курса. Логика построения курса. Объект, предмет изучения и статус кадровой политики и кадрового планирования. Место «Основы кадровой политики и кадрового планирования» в ряду других управленческих дисциплин. Междисциплинарность «Основы кадровой политики и кадрового планирования». Субъекты и объекты кадровой политики и кадрового планирования. Кадровая политика как стратегический курс работы с кадрами, обоснованный и закреплённый в официальных документах организации.

Основные принципы кадровой политики организации. Цели кадровой политики и ее основные задачи.

Функции кадровой политики и кадрового планирования.

**Тема 2. Кадровая политика и планирование потребности в персонале**(Лекция-презентация, практическое занятие в форме опроса)

Воздействия внешней и внутренней среды на развитие кадровой политики организации.

Профессиональная ориентация, взаимодействия с учебными заведениями как внешние элементы, влияющие на кадровую политику организации.

Внутренняя политика организации: аттестация персонала, мотивация работников, организация и стимулирование труда, планирование и развитие карьеры, управление рабочим временем персонала, оценка качества трудовой жизни занятого в организации персонала. Планирование потребности в персонале – часть общего процесса планирования в организации.

Планирование привлечения персонала. Планирование использования персонала. Планирование повышения квалификации, переподготовки и стажировки персонала. Планирование расходов на персонал организации. Планирование высвобождения, сокращения персонала. Организация регулярного контроля основных направлений планирования кадровой деятельности организации.

**Тема 3. Особенности кадровой политики на различных стадиях развития организации**(Лекция-презентация, практическое занятие в форме опроса)

Особенности взаимосвязи кадровой политики со стадиями жизненного цикла организации. Стадия формирования и основная цель кадровой политики.

Стадия роста с точки зрения формализации и регламентации требований к деятельности персонала организации. Стадия стабилизации – разработка новых форм труда под новые технологии. Стадия кризиса – использование схем частичной занятости. Специфика привлечения нужного персонала и сокращение или оптимизация излишнего персонала.

**Тема 4. Концептуальные основы государственной кадровой политики**(Лекция-презентация, практическое занятие в форме круглого стола)

Принципы как исходные правила, компонент теории и практики формирования и реализации кадровой политики. Место и роль принципов в системе государственной кадровой политики, в определении ее содержания и направленности. Природа и сущность принципов государственной кадровой политики. Объективные и субъективные факторы социальной обусловленности принципов кадровой политики государства. Классификация и содержание принципов государственной кадровой политики.

Механизмы реализации государственной кадровой политики, их сущность и структура. Базовые механизмы государственной кадровой политики: нормативно- правовые, организационные, технологические, учебно-методические, информационные, финансово-экономические.

Специфические механизмы реализации государственной кадровой политики. Государственные механизмы защиты общества и государства от непрофессионализма. Роль государства в защите интересов граждан, занятых в профессиональных видах трудовой деятельности.

Соотношение принципов, механизмов и технологий реализации государственной кадровой политики.

**Тема 5. Планирование потребности в трудовых ресурсах**(Лекция-презентация, практическое занятие в форме тестирования).

Трудовой коллектив, персонал организации, их деятельность как объект социально-трудовых отношений Трудовой потенциал общества, работника. Сущность и содержание кадрового планирования. Кадровый контроллинг. Оперативный план работы с персоналом. Планирование потребности в персонале. Эффективность труда. Планирование производительности труда и показателей по труду.



**Тема 6. Сущность и содержание кадрового планирования в сфере государственной службы Российской Федерации**(Лекция-презентация, практическое занятие в форме выступления)

Основной цикл планирования. Планирование расходов на персонал. Взаимосвязь плана и бюджета по персоналу. Структура расходов на персонал. Нормативы численности службы персонала и расходов на персонал. Оценка эффективности расходов на персонал и пути их сокращения. Техника планирования потребности в персонале, планирования производительности труда и других показателей по труду.

Правила постановки плановых целей: сонаправленность целей, вертикальное согласование целей, горизонтальное согласование целей.

Структура плановых показателей по персоналу: плановые цели организации, плановые показатели подразделений и должностей, ключевые показатели деятельности (Key Performance Indicators – KPI), дополнительные показатели.

Теоретические основы бюджетирования управления персоналом. Актуальность и состояние бюджетирования. Бизнес-план по персоналу как основа бюджетирования. Технология разработки бюджета расходов на персонал. Оценка критериев эффективности занятых служащих.

**Тема 7. Проблемы планирования персонала**(Лекция-презентация, практическое занятие в форме выступления)

Основные проблемы, связанные с внедрением планирования и бюджетирования работы с персоналом. Оценка затрат на персонал. Ответственность за расходы на персонал. Делегирование полномочий. Развитие бюджетирования: формирование внутренних цен. Защита бюджета по персоналу перед руководством. История становления и развития кадровых служб организации. Современные кадровые службы: цели, функции, структура, персонал. Кадровый резерв. Маркетинг персонала. Нормирование и учет численности персонала

**Тема 8. Контроль кадровых процессов. Сущность и содержание государственной политики воспроизводства профессионального потенциала общества**(Лекция-презентация, практическое занятие в форме опроса)

Основное содержание государственной политики воспроизводства профессионального потенциала общества. Антиципационная система анализа и учета социально-психологических факторов в управлении персоналом. Диагностика и упреждение негативных последствий некомпетентного управления. «Кадровый портрет» организации в статистике и в динамике. Содержание работы по формированию организационной структуры управления. Положения о структурных подразделениях организации. Должность в структуре управления и ее организационное регламентирование.

На самостоятельную работу студентов по дисциплине Б1.О.18 «Основы кадровой политики и кадрового планирования» выносятся следующие темы:

№ п/п	Тема	Вопросы, выносимые на СРС	Очная форма	Заочная форма
1	2	3	4	5
1	Кадровая политика как стратегия управления персоналом	Основания для дифференциации кадровой политики. Виды кадровой политики	О, Т	-
2	Формирование кадровой политики	Основные направления кадровой политики. Этапы формирования кадровой политики.	О, Т	-
3	Сущность и содержание кадрового планирования	Этапы и виды кадрового планирования. Долгосрочное кадровое планирование. Краткосрочное кадровое планирование.	О, Т	-
4	Планирование потребности в	Количественные методы планирования персонала.	О, Т	-

	персонале	Качественные методы планирования персонала. Расчеты потребности в персонале: текущая потребность, долговременная потребность, дополнительная потребность.		
5	Особенности кадровой политики в системе государственной гражданской и муниципальной служб РФ	Главные направления совершенствования муниципальной кадровой политики. Пути повышения эффективности муниципального управления	<i>O, T</i>	-

#### 4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств по дисциплине

##### 4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.О.18 «Основы кадровой политики и кадрового планирования» используются следующие формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Методы текущего контроля успеваемости
<b>Очная форма</b>		
Тема 1	Кадровая политика как стратегия управления персоналом	Устный опрос, письменное тестирование
Тема 2	Формирование кадровой политики	Устный опрос, письменное тестирование
Тема 3	Сущность и содержание кадрового планирования	Устный опрос, письменное тестирование
Тема 4	Планирование потребности в персонале	Устный опрос, письменное тестирование
Тема 5	Особенности кадровой политики в системе государственной гражданской и муниципальной служб РФ	Устный опрос, письменное тестирование

4.1.2. Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена методом устного опроса по перечню примерных вопросов из п.4.3.

К сдаче экзамена по дисциплине допускаются студенты, получившие не меньше 60 баллов при текущей аттестации. При подготовке к экзамену студент внимательно просматривает вопросы, предусмотренные рабочей программой, и знакомится с рекомендованной основной литературой. Основой для сдачи экзамена студентом является изучение конспектов обзорных лекций, прослушанных в течение семестра, информация, полученная в результате самостоятельной работы, и практические навыки, освоенные при решении задач в течение семестра.

##### 4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

###### Вопросы для подготовки к опросам по темам:

###### **Тема 1. Основные понятия, структура и социальная обусловленность кадровой политики и кадрового планирования**

1. Назовите субъекты и объекты кадровой политики и кадрового планирования.
2. Дайте характеристику кадровой политики как стратегическому курсу работы с кадрами.
3. Назовите основные принципы кадровой политики организации.
4. Определите основные цели кадровой политики и ее основные задачи.
5. Раскройте содержание основных функций кадровой политики и кадрового планирования.

###### **Тема 2. Кадровая политика и планирование потребности в персонале**

1. Определите основное содержание концепции государственной кадровой политики.
2. Дайте характеристику кадровой политики как социального явления.
3. Раскройте содержание уровней и видов кадровой политики.
4. Охарактеризуйте кадровую политику конкретной организации с точки зрения оценки потребности в персонале.
5. Что такое концепция управления персоналом? Каковы ее цели и составные

части?

6. Определите социальную направленность государственной кадровой политики и ее приоритетные направления. Приведите примеры
7. Опишите основные разновидности кадровой политики, их общее и особенное.

### **Тема 3. Особенности кадровой политики на различных стадиях развития организации**

1. Раскройте содержание особенностей взаимосвязи кадровой политики со стадиями жизненного цикла организации.
2. В чем заключается сущность и основная цель кадровой политики в цикле «стадия формирования организации»
3. Стадия роста с точки зрения формализации и регламентации требований к деятельности персонала организации - раскройте содержание кадровой политики в этом цикле.
4. Стадия стабилизации – разработка новых форм труда под новые технологии- раскройте основное содержание кадровой политики в этом цикле.
5. Определите специфика привлечения нужного персонала и сокращение или оптимизация излишнего персонала. Приведите примеры.

### **Тема 4. Концептуальные основы государственной кадровой политики**

1. Дайте характеристику основ кадровой политики в сфере государственного и муниципального управления.
  1. Назовите основные принципы государственной службы, права и ответственность государственного служащего.
  2. Каковы приоритетные направления кадровой политики в сфере государственного и муниципального управления.
  3. Определите содержание современной российской кадровой политики в сфере государственного и муниципального управления.
  4. Опишите приоритетные направления кадровой политики в сфере государственного и муниципального управления.

### **Тема 5. Планирование потребности в трудовых ресурсах**

1. Каковы сущность и содержание кадрового планирования.
2. Определите особенности развития персонала организации в социальной и трудовой сферах.
3. Назовите основные источники информации о труде, труд как ценность.
4. В чем заключается рациональность методов оценки труда, эффективность организации труда как показатели деятельности организации и главная цель.
5. Проведите анализ уровня занятости персонала и обеспечения стабильности состава работников.
6. Определите взаимосвязь оценки используемых методов найма, источников и путей покрытия потребностей в персонале; стоимости найма. Оценка результативности найма.

### **Тема 6. Сущность и содержание кадрового планирования в сфере государственной службы Российской Федерации**

1. В чем заключается роль инновационных кадровых технологий в системе управления.
2. Дайте характеристику системы профессионального развития кадров государственной и муниципальной службы. Приведите примеры
3. В чем заключается сущность планирования и развития карьерного роста государственных и муниципальных служащих.
4. Дайте характеристику системы планирования расходов на персонал.
5. Каковы критерии оценки эффективности расходов на персонал и пути их оптимизации

6. Каковы основные технологии планирования потребности в персонале, планирования производительности труда и других показателей по труду.

7. Каковы правила постановки плановых целей: сонаправленность целей, вертикальное согласование целей, горизонтальное согласование целей.

8. Каким требованиям отвечает структура плановых показателей по персоналу: плановые цели организации, плановые показатели подразделений и должностей, ключевые показатели деятельности.

### **Тема 7. Проблемы планирования персонала**

1. Назовите основные проблемы планирования и бюджетирования работы с персоналом.

2. В чем заключается сущность, цели, задачи кадрового планирования, определение потребности в персонале.

3. Что такое «нормирование персонала» и «учет численности персонала».

4. Какие примеры методологии оценки затрат на персонал.

5. Дайте характеристику бизнес-плана по персоналу как основ бюджетирования. Назовите основные технологии разработки бюджета расходов на персонал.

### **Тема 8. Контроль кадровых процессов. Сущность и содержание государственной политики воспроизводства профессионального потенциала общества**

1. Назовите основное содержание работы по формированию организационной структуры управления персоналом.

2. Составьте «Кадровый портрет» организации в статистике и в динамике на примере конкретной организации.

3. Определите базовых принципов кадрового контроллинга организации.

4. Назовите основные цели и задачи кадрового контроллинга и их реализация.

5. Определите факторы, воздействующие на эффективность проводимого кадрового контроллинга в организации.

6. Какие основные статистические и социологические методы исследования и оценки количественных и качественных характеристик кадрового состава государственной гражданской службы.

7. Назовите основные тенденции процессов изменения кадрового состава гражданской службы, пути оптимизации кадрового состава государственных органов, усиления интеллектуально-инновационного потенциала государственных структур, его качественного укрепления.

8. Определите содержание государственной политики воспроизводства профессионального потенциала общества.

### **Темы выступлений:**

1. Человеческий потенциал и его основные характеристики: общая и профессиональная трудоспособность.

2. Индекс развития человеческого потенциала.

3. Стратегии управления человеческим потенциалом.

4. Механизмы реализации государственной кадровой политики, их сущность и структура.

5. Базовые механизмы государственной кадровой политики: нормативно-правовые, организационные, технологические, учебно-методические, информационные, финансово-экономические.

6. Специфические механизмы реализации государственной кадровой политики.

7. Государственные механизмы защиты общества и государства от непрофессионализма.

8. Роль государства в защите интересов граждан, занятых в профессиональных видах трудовой деятельности.
9. Кадровая политика и ее особенности в законодательных органах на федеральном уровне и уровне субъектов Российской Федерации.
10. Основные направления кадровой политики в федеральных органах исполнительной власти и органах исполнительной власти субъектов Российской Федерации.
11. Количественная и качественная характеристика кадрового корпуса государственной гражданской службы.
12. Кадровая политика в системе государственной службы как механизм противодействия коррупции.
13. Основные статистические и социологические методы исследования и оценки количественных и качественных характеристик кадрового состава государственной гражданской службы.
14. Основные тенденции процессов изменения кадрового состава гражданской службы
15. Пути оптимизации кадрового состава государственных органов, усиления интеллектуально-инновационного потенциала государственных структур, его качественного укрепления.
16. Структура региональной кадровой политики, система методов ее формирования и реализации.
17. Характеристика факторов, обуславливающих содержание региональной кадровой политики.
18. Операциональный характер формирования региональной кадровой политики.
19. Классификация региональных концепций кадровой политики.
20. Региональная практика придания официального статуса концептуальным документам по кадровой политике.
21. Динамика содержания региональной кадровой политики в процессе реализации административной реформы.

**Примерные тестовые задания для текущего контроля обучающихся:**

**Вопрос 1.** Отметьте правильный ответ

**При предпринимательской организационной стратегии акцент при найме и отборе персонала делается:**

а) на поиске сотрудников узкой ориентации, без большой приверженности организации на короткое время контроль за соблюдением трудового законодательства администрацией предприятия

б) на поиске разносторонне развитых сотрудников, ориентированные на достижение больших личных и организационных целей

**в) на поиск инициативных сотрудников с долговременной ориентацией, готовых рисковать и доводить дело до конца.**

**Вопрос 2.** Отметьте правильный ответ

**Возрастание роли стратегического подхода к управлению персоналом в настоящее время связано:**

а) с высокой монополизацией и концентрацией российского производства

б) с регионализацией экономики и целенаправленной структурной перестройкой занятости

**в) с ужесточением конкуренции во всех ее проявлениях, ускорением темпов изменения параметров внешней среды и возрастанием неопределенности ее параметров во времени**

**Вопрос 3.** Отметьте правильный ответ

**Стандартизированная форма изложения содержания работы на конкретном рабочем месте в определенное время является:**

- а) оценочным листом сотрудника
- б) должностной инструкцией**
- в) листом интервьюера
- г) анкетой работника

**Вопрос 4.** Отметьте правильный ответ

**Маркетинг персонала – это:**

- а) такая поведенческая культура, в которой имиджевые регуляторы осмысливаются персоналом как общественная необходимость
- б) вид управленческой деятельности, направленный на определение и покрытие потребности персонала
- в) анализ ситуации на рынке труда для регулирования потребности в специалистах дефицитных специальностей
- г) формирование конкурентоспособного работника и нахождение ему рыночной ниши**
- д) анализ ожиданий нынешних и потенциальных сотрудников (например, при найме на работу), а также определение выполнимости и реальной степени исполнения этих ожиданий

**Вопрос 5.** Отметьте правильный ответ

**Главными задачами персонал-маркетинга являются изучение развития производства, исследование рынка труда, анализ источников покрытия потребности в персонале, анализ путей получения персонала, анализ затрат на приобретение персонала, выбор альтернатив или комбинирование вариантов источников и путей покрытия потребностей в персонале:**

- а) неверно
- б) верно все**
- в) частично верно

**Вопрос 6.** Отметьте правильный ответ

**Началом управленческой деятельности в системе управления персоналом является:**

- а) целеполагание**
- б) контроль
- в) приказы
- г) бюджетное планирование

**Вопрос 7.** Дополните

Управленческая деятельность в системе управления персоналом, отражаемая в планах и фиксирующая будущее состояние объекта управления – это **стратегия**

**Вопрос 8.** Дополните

Стратегическое планирование в системе управления персоналом – это определение целей деятельности на период более **10** лет.

**Вопрос 9.** Дополните

Среднесрочное планирование в системе управления персоналом – это выбор средств для достижения целей на период от **2** до **5** лет.

**Вопрос 10.** Дополните

Текущий (оперативный) план в системе управления персоналом – программа использования кадровых ресурсов сроком до **2** лет.

**Вопрос 11.**

**Что является объектом теории государственной кадровой политики?**

- а) человеческие ресурсы государства в целом
- б) трудовые ресурсы общества в целом, всех уровней и сфер и профессиональных категорий
- в) только производительные силы страны, востребованные в данное время

**Вопрос 12. Под кадрами органов государственного и муниципального управления понимается:**

- а) весь персонал органов государственного и муниципального управления
- б) часть персонала, которая непосредственно выполняет функции управления общественными делами государственного и местного значения
- в) административно-управленческая элита органов государственной власти и местного самоуправления

**Вопрос 13.**

**Государственная кадровая политика это:**

- а) стратегия формирования, развития и использования трудовых ресурсов страны
- б) технологии кадровой работы на конкретном предприятии, в организации
- в) совокупность нормативно-правовых документов, регламентирующих кадровую работу в органах государственной власти и управления

**Вопрос 14.**

**К какому механизму реализации государственной кадровой политики Вы отнесете РАНХ и ГС при Президенте РФ в первую очередь?**

- а) механизм нормативно-правового обеспечения
- б) механизм организационного обеспечения
- в) механизм учебно-методического обеспечения

**Вопрос 15.**

**Какой из перечисленных принципов не относится к общим, базисным принципам, регулирующим кадровые процессы в целом:**

- а) научность
- б) конкретно-исторический подход
- в) комплексность и непрерывность обучения

**Вопрос 16.**

**Особенность государственной кадровой политики в народном хозяйстве в рыночных условиях:**

- а) жесткое планирование подготовки кадров и кадровой работы
- б) индикативное планирование кадровых процессов
- в) определяется исключительно Президентской программой подготовки кадров для народного хозяйства РФ

**Вопрос 17.**

**Наличие знаний, умений или опыта субъекта управления, эффективность его деятельности характеризуют:**

- а) компетенцию субъекта управления
- б) компетентность субъекта управления
- в) морально-этические качества управленца

**Вопрос 18.**



**Какому методу определения состава правящей элиты соответствует характеристика как «лиц, принимающих конкретные государственные управленческие решения»?**

- а) статусный метод
- б) репутационный метод
- в) метод практической эффективности

**Вопрос 19.**

**Федеральный Закон от №79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации».**

- а) 27 июля 2004 года
- б) 27 мая 2003 года
- в). 2 марта 2007 года

**Вопрос 20.**

**Какие задачи, в первую очередь, решаются через стимулирование различных форм предпринимательской активности и самодеятельности кадров:**

- а) политическая
- б) экономическая
- в) социальная

**ТЕМА: КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА КАК СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**Задание 1. Контрольный тест.**

**1. Кадровая политика – это:**

- а) система взглядов, требований, принципов, которые определяют основные направления, формы и методы управления финансами с целью создания прибыльного, рентабельного и конкурентоспособного предприятия способного реагировать на изменения условий внешней и внутренней среды;
- б) система взглядов, требований, принципов, которые определяют основные направления, формы и методы работы с персоналом, целью которой является создание высокопроизводительного и высокопрофессионального, сплоченного, ответственного коллектив, способного гибко реагировать на изменения внешней и внутренне сред;
- в) система взглядов, требований, принципов, которые определяют основные направления работы маркетологов, целью которой является завоевание новых рынков сбыта, удовлетворение потребностей потребителей и создание атмосферы здоровой конкуренции;
- г) система взглядов, требований, принципов, которые определяют основные направления работы кадровых аудиторов, целью которой является завоевание новых рынков сбыта, удовлетворение потребностей потребителей и создание атмосферы здоровой конкуренции;

**2. Принцип кадровой политики, предусматривающий применение современных научных разработок в области управления персоналом, называется:**

- а) комплексность
- б) научность
- в) системность
- г) последовательность

**3. Принцип кадровой политики, предусматривающий окупаемость затрат на мероприятия в сфере управления персоналом через результаты хозяйственной деятельности, именуется:**

- а) комплексность
- б) справедливость

- в) системность
- г) эффективность

**4. Принцип кадровой политики, учитывающий взаимосвязь компонентов кадровой работы и взаимозависимость экономического и социального эффекта, называется:**

- а) комплексность
- б) справедливость
- в) системность
- г) последовательность

**5. Принцип кадровой политики, требующий охвата всех сфер кадровой деятельности, именуется:**

- а) комплексность
- б) справедливость
- в) системность
- г) последовательность

**Вопросы для дискуссии (обсуждения):**

1. Социальная направленность государственной кадровой политики и ее приоритетные направления.
2. Кадровая политика как социальное явление.
3. Разновидности кадровой политики, их общее и особенное.
4. Профессионализация личности, развитие человека, рост его культурного и профессионального уровня.
5. Количественная и качественная оценка потребности в персонале.

## **ТЕМА: ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ**

**Задание 1. Контрольный тест.**

**1. К основным требованиям кадровой политики не относится:**

- а) справедливость
- б) терпимость
- в) учет трудового законодательства
- г) исключение дискриминации

**2. Кадровая политика, в русле которой руководство ориентируется на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем, а кадровые службы располагают средствами диагностики ситуаций и принимают меры адекватной экстренной помощи, называется:**

- а) открытая
- б) реактивная
- в) активная
- г) превентивная

**3. Кадровая политика, которая характеризуется тем, что предприятие ориентируется на включение нового персонала только с низового должностного уровня, а замещение должностей высокого уровня происходит только из числа сотрудников компании, именуется:**

- а) открытая
- б) справедливая
- в) активная
- г) закрытая

4. **Кадровая политика, которая характерна для предприятий, где руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба разрабатывает антикризисные кадровые программы, проводит постоянный анализ ситуации и корректировку программ, именуется:**
- открытая
  - справедливая
  - активная
  - превентивная
5. **Кадровая политика, которая возникает лишь тогда, когда руководство предприятия имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Однако предприятие не имеет средств влияния на сложившуюся ситуацию. Кадровая служба располагает средствами диагностики, но не имеет средств воздействия на кадровую ситуацию – именуется:**
- открытая
  - справедливая
  - активная
  - превентивная

**Вопросы для дискуссии (обсуждения):**

- Определение объекта и субъекта кадровой стратегии.
- Определение базовых принципов.
- Цели и задачи кадровой стратегии и их реализация.
- Факторы, воздействующие на эффективность проводимой кадровой политики в организации.

**ТЕМА: СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ**

**Задание 1. Контрольный тест.**

- Целенаправленная, научно обоснованная деятельность организации, имеющая целью предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями, склонностями работников и предъявляемыми требованиями – это:**
  - кадровое планирование
  - управление персоналом
  - кадровая политика
  - кадровый аудит
- Детализированный план по временному (год, квартал, месяц, декада, рабочий день, смена), объектному (организация, функциональное подразделение, цех, участок, рабочее место) и структурному (потребность, наем, адаптация, использование, обучение, переподготовка и повышение квалификации, деловая карьера, расходы на персонал, высвобождение) признакам план с подробной проработкой оперативных действий, подкрепленных необходимыми расчетами и обоснованиями, называется:**
  - оперативный план работы с персоналом
  - среднесрочный план работы с персоналом
  - стратегический план работы с персоналом
  - превентивный план работы с персоналом
- Долгосрочное кадровое планирование осуществляется на срок:**
  - 1 месяц
  - 1 год
  - от трёх лет и более
  - не более 1 года
- Краткосрочное кадровое планирование осуществляется на срок:**

- а) 1 месяц
- б) 1 год
- в) от трёх лет и более
- г) не более 1 года

**5. Цели кадрового планирования должны формулироваться:**

- а) хаотично
- б) систематически
- в) активно
- г) без связи с целями организации

## ТЕМА: ПЛАНИРОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В ПЕРСОНАЛЕ

**Задание 1.** Контрольный тест.

**1. Расчёт численности персонала может быть:**

- а) текущим и долговременным
- б) общим и персональным
- в) внешним и внутренним
- г) теоретическим и практическим

**2. Общая потребность предприятия в кадрах определяется по формуле:**

- а)  $A = Ч + ДП$
- б)  $A = Ч - ДП$
- в)  $A = Ч * ДП$
- г)  $A = Ч / ДП$

**3. Базовая потребность предприятия в кадрах Ч определяется по формуле:**

- а)  $Ч = ОП + В$
- б)  $Ч = ОП * В$
- в)  $Ч = ОП / В$
- г)  $Ч = ОП - В$

**4. Количественный метод кадрового планирования, который основывается на взаимной увязке ресурсов, которыми располагает организация, и потребностей в них в рамках планового периода. При этом составляется план, который представляет собой двухстороннюю бюджетную таблицу, в одной части которой отражаются источники ресурсов, а в другой – их распределение, называется:**

- а) балансовый метод
- б) статистический метод
- в) нормативный метод
- г) метод экспертных оценок

**5. Качественный метод кадрового планирования, включающий в себя экспертные и групповые методы, называется:**

- а) балансовый метод
- б) метод Дельфы
- в) групповой метод
- г) нормативный метод

## ТЕМА: КАДРОВЫЙ (ТРУДОВОЙ) ПОТЕНЦИАЛ

**Задание 1.** Контрольный тест.

**1. Трудовой потенциал работника – это:**

- а) возможная дееспособность, и материальные возможности работника в сфере быта;
- б) финансовые возможности работника в сфере управления предприятием;
- в) возможная трудовая дееспособность работника и его ресурсные возможности в области труда;
- г) возможная юридическая дееспособность работника и его конституционные возможности в области труда;

**2. Пол, возраст, уровень образования, семейная структура, состояние здоровья и другое – это:**

- а) параметры, характеризующие производственные компоненты трудового потенциала;
- б) параметры, характеризующие социально-демографические компоненты трудового потенциала;
- в) параметры, характеризующие финансовые компоненты трудового потенциала;
- г) параметры, характеризующие личностные компоненты трудового потенциала;

**3. Профессионализм, квалификация, повышение и обновление профессионального уровня, творческая активность – это:**

- а) параметры, характеризующие производственные компоненты трудового потенциала;
- б) параметры, характеризующие экономические компоненты трудового потенциала;
- в) параметры, характеризующие финансовые компоненты трудового потенциала;
- г) параметры, характеризующие личностные компоненты трудового потенциала;

**4. Соотношение использования трудового потенциала, при котором он используется не полностью, но уровень фактического его использования отвечает потребностям производства – определяется:**

- а)  $\Pi > \Phi = T$
- б)  $\Pi = \Phi = T$
- в)  $\Pi > \Phi < T$
- г)  $\Pi < \Phi > T$

**5. Соотношение, при котором имеющийся трудовой потенциал, то есть все возможности работников как носителей рабочей силы, используется полностью и это соответствует потребностям производства – определяется:**

- а)  $\Pi > \Phi = T$
- б)  $\Pi = \Phi = T$
- в)  $\Pi > \Phi < T$
- г)  $\Pi < \Phi > T$

**Вопросы для дискуссии (обсуждения):**

1. Роль инновационных кадровых технологий в системе управления.
2. Анализ системы профессионального развития кадров государственной и муниципальной службы.
3. Планирование и развитие карьерного роста государственных и муниципальных служащих.
4. Обновление кадрового состава государственной службы. Формирование кадрового резерва.
5. Повышение социального статуса и престижа государственных и муниципальных служащих.

## ИТОГОВЫЙ ТЕСТ

**1. Кадровая политика – это:**

- д) система взглядов, требований, принципов, которые определяют основные направления, формы и методы управления финансами с целью создания прибыльного, рентабельного и конкурентоспособного предприятия способного реагировать на изменения условий внешней и внутренней среды;
- е) система взглядов, требований, принципов, которые определяют основные направления, формы и методы работы с персоналом, целью которой является создание высокопроизводительного и высокопрофессионального, сплоченного, ответственного коллектив, способного гибко реагировать на изменения внешней и внутренне сред;

- ж) система взглядов, требований, принципов, которые определяют основные направления работы маркетологов, целью которой является завоевание новых рынков сбыта, удовлетворение потребностей потребителей и создание атмосферы здоровой конкуренции;
- з) система взглядов, требований, принципов, которые определяют основные направления работы кадровых аудиторов, целью которой является завоевание новых рынков сбыта, удовлетворение потребностей потребителей и создание атмосферы здоровой конкуренции;
2. Принцип кадровой политики, предусматривающий применение современных научных разработок в области управления персоналом, называется:
- а) комплексность
  - б) научность
  - в) системность
  - г) последовательность
3. Принцип кадровой политики, предусматривающий окупаемость затрат на мероприятия в сфере управления персоналом через результаты хозяйственной деятельности, именуется:
- а) комплексность
  - б) справедливость
  - в) системность
  - г) эффективность
4. Принцип кадровой политики, учитывающий взаимосвязь компонентов кадровой работы и взаимозависимость экономического и социального эффекта, называется:
- а) комплексность
  - б) справедливость
  - в) системность
  - г) последовательность
5. Принцип кадровой политики, требующий охвата всех сфер кадровой деятельности, именуется:
- а) комплексность
  - б) справедливость
  - в) системность
  - г) последовательность
6. К основным требованиям, предъявляемым к кадровой политике не относится:
- а) справедливость
  - б) терпимость
  - в) учет трудового законодательства
  - г) исключение дискриминации
7. Кадровая политика, в русле которой руководство ориентируется на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем, а кадровые службы располагают средствами диагностики ситуаций и принимают меры адекватной экстренной помощи, называется:
- а) открытая
  - б) реактивная
  - в) активная
  - г) превентивная
8. Кадровая политика, которая характеризуется тем, что предприятие ориентируется на включение нового персонала только с низового должностного уровня, а замещение должностей высокого уровня происходит только из числа сотрудников компании, именуется:
- а) открытая
  - б) справедливая
  - в) активная
  - г) закрытая
9. Кадровая политика, которая характерна для предприятий, где руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба разрабатывает антикризисные кадровые программы, проводит постоянный анализ ситуации и корректировку программ, именуется:
- а) открытая
  - б) справедливая
  - в) активная
  - г) превентивная

10. Кадровая политика, которая возникает лишь тогда, когда руководство предприятия имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Однако предприятие не имеет средств влияния на сложившуюся ситуацию. Кадровая служба располагает средствами диагностики, но не имеет средств воздействия на кадровую ситуацию – именуется:
- открытая
  - справедливая
  - активная
  - превентивная
11. Целенаправленная, научно обоснованная деятельность организации, имеющая целью предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями, склонностями работников и предъявляемыми требованиями – это:
- кадровое планирование
  - управление персоналом
  - кадровая политика
  - кадровый аудит
12. Детализированный план по временному (год, квартал, месяц, декада, рабочий день, смена), объектному (организация, функциональное подразделение, цех, участок, рабочее место) и структурному (потребность, наем, адаптация, использование, обучение, переподготовка и повышение квалификации, деловая карьера, расходы на персонал, высвобождение) признакам план с подробной проработкой оперативных действий, подкрепленных необходимыми расчетами и обоснованиями, называется:
- оперативный план работы с персоналом
  - среднесрочный план работы с персоналом
  - стратегический план работы с персоналом
  - превентивный план работы с персоналом
13. Долгосрочное кадровое планирование осуществляется на срок:
- 1 месяц
  - 1 год
  - от трёх лет и более
  - не более 1 года
14. Краткосрочное кадровое планирование осуществляется на срок:
- 1 месяц
  - 1 год
  - от трёх лет и более
  - не более 1 года
15. Цели кадрового планирования должны формулироваться:
- без привязки к общей стратегии организации
  - систематически
  - периодически
  - без связи с целями организации
16. Расчёт численности персонала может быть:
- текущим и долговременным
  - общим и персональным
  - стратегическим и оперативным
  - теоретическим и практическим
17. Общая потребность предприятия в кадрах определяется по формуле:
- $A = Ч + ДП$
  - $A = Ч - ДП$
  - $A = Ч * ДП$
  - $A = Ч / ДП$
18. Базовая потребность предприятия в кадрах Ч определяется по формуле:
- $Ч = ОП + В$
  - $Ч = ОП * В$

- в)  $Ч = ОП / В$
- г)  $Ч = ОП - В$

19. Метод кадрового планирования, включающий в себя экспертные и групповые методы, называется:
- а) балансовый метод
  - б) метод Дельфы
  - в) групповой метод
  - г) нормативный метод
20. При количественном планировании персонала не используется такой метод как:
- а) балансовый метод
  - б) метод Дельфы
  - в) нормативный метод
  - г) статистический метод
21. Метод кадрового планирования, основанный на взаимной увязке ресурсов, которыми располагает организация, и потребностей в них в рамках планового периода – называется:
- а) балансовый метод
  - б) статистический метод
  - в) нормативный метод
  - г) метод экспертных оценок
22. При качественном планировании персонала используется такой метод как:
- а) балансовый метод
  - б) метод Дельфы
  - в) нормативный метод
  - г) статистический метод
23. Метод кадрового планирования, суть которого состоит в том, что в основу плановых заданий на определенный период включаются нормы затрат различных ресурсов на единицу продукции – называется:
- а) балансовый метод
  - б) метод Дельфы
  - в) нормативный метод
  - г) статистический метод
24. Метод кадрового планирования, при котором привлекаются специалисты, проводящие анализ проблемы планирования и производящие соединение имеющихся переменных планирования и величин, влияющих на переменные – называется:
- а) балансовый метод
  - б) метод экспертной оценки
  - в) нормативный метод
  - г) метод групповых оценок
25. Метод кадрового планирования, при котором специалисты совместно разрабатывают планы мероприятий, направленные на решение поставленных задач – называется:
- а) балансовый метод
  - б) метод экспертной оценки
  - в) нормативный метод
  - г) метод групповых оценок
26. Метод кадрового планирования, при котором устанавливается зависимость рассматриваемого показателя от других переменных – называется:
- а) балансовый метод
  - б) нормативный метод
  - в) метод групповых оценок
  - г) статистический метод
27. Базовая потребность предприятия в кадрах, которая рассчитывается с учётом трудоёмкости продукции, фонда рабочего времени, уровня выполнения норм – рассчитывается для определения потребности:
- а) руководящего персонала
  - б) рабочих-сдельщиков



- в) обслуживающий персонал
  - г) рабочих-повременщиков
- 28. Базовая потребность предприятия в кадрах, которая рассчитывается с учётом типовых норм и штатного расписания – рассчитывается для определения потребности:**
- а) рабочих-сдельщиков
  - б) обслуживающий персонал
  - в) рабочих-повременщиков
  - г) учеников
- 29. Базовая потребность предприятия в кадрах, которая рассчитывается с учётом закрепленных зон и трудоемкости работы, норм численности персонала, трудоемкости нормированных заданий, фонда рабочего времени – рассчитывается для определения потребности:**
- а) руководящего персонала
  - б) рабочих-сдельщиков
  - в) обслуживающий персонал
  - г) рабочих-повременщиков
- 30. Базовая потребность предприятия в кадрах, которая рассчитывается с учётом потребности в подготовке новых рабочих и плановых сроков обучения – рассчитывается для определения потребности:**
- а) рабочих-сдельщиков
  - б) обслуживающий персонал
  - в) рабочих-повременщиков
  - г) учеников
- 31. Такие управленческие действия как: оценка персонала, ротация работников, обучение и развитие, оплата и мотивация, карьерный рост – применяются менеджерами в отношении категории работников:**
- а) персонал, покинувший организацию
  - б) новички
  - в) действующий персонал
  - г) потенциальные сотрудники
- 32. Такие управленческие действия как: увольнение, анализ текучести кадров, стабилизация персонала, высвобождение персонала – применяются менеджерами в отношении категории работников:**
- а) персонал, покинувший организацию
  - б) новички
  - в) действующий персонал
  - г) потенциальные сотрудники
- 33. Такие управленческие действия как: определение оплаты труда, бонусы для персонала, методы источников привлечения персонала – применяются менеджерами в отношении категории работников:**
- а) персонал, покинувший организацию
  - б) новички
  - в) действующий персонал
  - г) потенциальные сотрудники
- 34. Такие управленческие действия как: методы источников привлечения персонала, оценка персонала, методы профессиональной ориентации, обучение персонала – применяются менеджерами в отношении категории работников:**
- а) персонал, покинувший организацию
  - б) новички
  - в) действующий персонал
  - г) потенциальные сотрудники
- 35. Начальной ступенью процесса кадрового планирования – является:**
- а) анализ текучести кадров
  - б) оценка кадровой обеспеченности
  - в) планирование потребности в персонале
  - г) анализ источников привлечения персонала

- 36. Краткосрочное кадровое планирование, как правило, осуществляется на основании:**
- оперативного плана
  - перспективного плана
  - стратегического плана
  - плана человеческих ресурсов
- 37. План, подробно отражающий, сколько именно работников по количеству, функциям, квалификации, местам работы и размещению следует использовать на разных стадиях будущего периода – называется:**
- оперативный план
  - перспективный план
  - план человеческих ресурсов
  - стратегический план
- 38. План, который, как правило, предполагает попытку прогнозирования долгосрочного кадрового планирования на 3-5 лет вперед – называется:**
- план человеческих ресурсов
  - оперативный план
  - перспективный план
  - стратегический план
- 39. При определении целей кадрового планирования необходимо учитывать:**
- правовые нормы и стратегию развития организации
  - правовые нормы и принципы кадровой политики организации
  - состояние рынка труда и принципы кадровой политики организации
  - состояние рынка труда и стратегию развития организации
- 40. На формирование и развитие кадровой политики организации влияют:**
- факторы внешней и внутренней среды
  - нормы трудового законодательства
  - экономические факторы
  - правовые факторы

#### 4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

##### 4.3.1. Формируемые компетенции с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Деятельность по организации корпоративной социальной политики; Операционное управление персоналом и подразделением организации; Стратегическое управление персоналом организации	ОПК-4.1.3 – освоение студентами основ фундаментальных знаний, направленных на понимание кадровой политики как документа стратегического значения, способствующего эффективному развитию организации в целом;	– применяет профессиональную терминологию
		– применяет на практике профессиональную терминологию для разработки кадровой политики
		– анализировать корпоративные документы
Деятельность по организации корпоративной	ОПК ОС-11.2.1 – формирование кадровой политики	– осуществляет анализ сущности и задач, закономерностей, принципов и методов управления персоналом

социальной политики; Операционное управление персоналом и подразделением организации; Стратегическое управление персоналом организации	организации в зависимости от циклов ее развития	– применять принципы формирования кадровой политики в процессе предоставления консультационных услуг
		– способен оказывать консультационные услуги в области управления персоналом внутренним и внешним заказчикам
Деятельность по организации корпоративной социальной политики; Операционное управление персоналом и подразделением организации; Стратегическое управление персоналом организации	УК ОС-4.2.1 – приобретение опыта использования теории и методов кадрового планирования в профессиональной деятельности в качестве специалистов и руководителей.	– применяет профессиональную терминологию
		– применять на практике профессиональную терминологию для разработки кадровой политики
		– анализирует корпоративные документы, применяемые в сфере управления персоналом
	ПК-7.2.1 формирование способностей разработки и применения технологии текущей деловой оценки персонала и владением навыками проведения аттестации, а также других видов текущей деловой оценки различных категорий персонала	– применяет технологии текущей деловой оценки персонала и алгоритм проведения аттестации, а также других видов текущей деловой оценки различных категорий персонал
	ПК-16.1.1 формирование способностей анализа и мониторинга конкурентоспособности стратегии организации в области подбора и привлечения персонала и умением применять их на практике	– применяет методы анализа и мониторинга конкурентоспособности стратегии организации в области подбора и привлечения персонала и умением применять их на практике

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ОПК-4.1.3 – освоение студентами основ фундаментальных знаний, направленных на понимание кадровой политики как документа стратегического значения, способствующего эффективному развитию организации в целом;	– применяет профессиональную терминологию	Применяет фундаментальные знания, направленные на понимание кадровой политики как документа стратегического значения, способствующего эффективному развитию организации в целом
	– применяет на практике профессиональную терминологию для разработки кадровой политики	устанавливает алгоритм формирования кадровой политики организации
	– анализировать корпоративные документы	анализирует, оценивает, систематизирует, собирает и обрабатывает эмпирические данные;
ОПК ОС-11.2.1 – формирование кадровой	– осуществляет анализ сущности и задач, закономерностей,	Реализует поэтапный анализ сущности и задач, закономерностей,

политики организации в зависимости от циклов ее развития	принципов и методов управления персоналом	принципов и методов управления персоналом
	– применять принципы формирования кадровой политики в процессе предоставления консультационных услуг	определяет необходимость применения и применяет принципы формирования кадровой политики в процессе предоставления консультационных услуг
	– способен оказывать консультационные услуги в области управления персоналом внутренним и внешним заказчикам	анализирует, оценивает, систематизирует, собирает и обрабатывает эмпирические данные;
УК ОС-4.2.1 – приобретение опыта использования теории и методов кадрового планирования в профессиональной деятельности в качестве специалистов и руководителей.	– определяет сущность, классификацию, основных понятий и формулирует требования к проведению деловых переговоров.	обосновывает необходимости проведения деловых переговоров; выделяет требования к проведению деловых переговоров;
	– осуществляет планирование проведения деловых переговоров (публичные выступления, переговоры, проведение совещаний, деловая переписка, электронные коммуникации)	разрабатывает план проведения деловых переговоров;
	– применяет на практике правила проведения деловых переговоров (публичные выступления, переговоры, проведение совещаний, деловая переписка, электронные коммуникации)	устанавливает правила проведения деловых переговоров и организует (планирует оснащение помещения) проведение деловых переговоров;
ПК-7.2.1 формирование способностей разработки и применения технологии текущей деловой оценки персонала и владением навыками проведения аттестации, а также других видов текущей деловой оценки различных категорий персонала	– применяет технологии текущей деловой оценки персонала и алгоритм проведения аттестации, а также других видов текущей деловой оценки различных категорий персонал	Определяет алгоритм применения технологии и методов текущей деловой оценки персонала и алгоритм проведения аттестации, а также других видов текущей деловой оценки различных категорий персонал
ПК-16.1.1 формирование способностей анализа и мониторинга конкурентоспособности стратегии организации в области подбора и привлечения персонала и умением применять их на практике	– применяет методы анализа и мониторинга конкурентоспособности стратегии организации в области подбора и привлечения персонала и умением применять их на практике	Определяет на практике алгоритм применения методов анализа и мониторинга конкурентоспособности стратегии организации в области подбора и привлечения персонала

#### 4.3.2. Типовые оценочные средства

Полный комплект оценочных материалов для промежуточной аттестации представлен в Приложении 1 Рабочей программы дисциплины.

#### Типовые темы курсовых работ:

1. Анализ как функция управления
2. Государственное управление и его социальная природа

3. Государство как субъект управления общественными процессами
4. Доверие как фактор формирования организационной культуры
5. Информационные и коммуникативные процессы в управлении
6. Кадровое обеспечение государственного управления
7. Клиентоориентированность организации
8. Компания как объект стратегического анализа
9. Компетентностный подход в управлении персоналом современной организации
10. Конкурентоспособность организации
11. Контроль как функция управления
12. Методы сбора управленческой информации
13. Мотивация как функция управления
14. Обучение как функция управления
15. Организационная культура как объект управления
16. Организационная структура государственного управления
17. Организационные структуры управления
18. Организация как функция управления
19. Организация профориентации и адаптации персонала в современной организации
20. Оценка динамичной рыночной среды организации
21. Персонал как стратегический партнер компании
22. Планирование как функция управления
23. Принятие управленческих решений как функция управления
24. Прогнозирование как функция управления
25. Прогнозирование как функция управления
26. Разработка корпоративной информационной системы
27. Системные характеристики государственного управления
28. Составные элементы стратегического управления
29. Стратегический риск – менеджмент
30. Стратегическое планирование социального развития организации
31. Традиционные концепции лидерства
32. Управление знаниями в современной организации
33. Управление современной организацией в условиях изменений
34. Управленческий консалтинг в России

#### **Вопросы к экзамену:**

1. Современная концепция государственной кадровой политики в РФ и ее взаимосвязь с кадровым потенциалом общества.
2. Влияние рынка труда на формирование государственной кадровой политики.
3. Теоретические проблемы государственной кадровой политики.
4. Цели и задачи государственной кадровой политики.
5. Особенности развития кадровой политики в системе государственной и муниципальной службы.
6. Приоритетные направления кадровой политики в системе управления.
7. Практические проблемы государственной кадровой политики.
8. Тенденции развития кадровой политики на государственной гражданской службе.
9. Факторы, способствующие развитию кадровой политики организации.
10. Типы кадровой политики в организации, их основные характеристики.
11. Внешние и внутренние условия, влияющие на формирование кадровой политики локального уровня.
12. Основные виды кадровой политики и их особенности на современном этапе развития организации.
13. Зарубежный опыт государственного регулирования вопросов кадровой политики.
14. Факторы, определяющие социальную обусловленность кадровой политики.

15. Правовые основы, определяющие особенности реализации кадровой политики.
16. Влияние многоуровневости развития территорий РФ на формирование государственной кадровой политики.
17. Кадровая политика как социальное явление.
18. Взаимосвязь кадровой политики организации и системы управления персоналом. Механизмы реализации кадровой политики организации.
19. Кадровая политика и философия управления организацией
20. Особенности кадровой политики государства в области образования
21. Особенности политики государства в области демографии и ее взаимосвязь с кадровой политикой
22. Особенности молодежной политики государства в РФ и ее взаимосвязь с кадровой политикой
23. Особенности миграционной политики государства в РФ и ее взаимосвязь с кадровой политикой
24. Особенности гендерной политики государства в РФ и ее взаимосвязь с кадровой политикой
25. Роль кадровой политики в развитии и совершенствовании системы управления образованием
26. Методы разработки и реализации кадровой политики.
27. Реализация кадровой политики в управленческом цикле
28. Кадровая политика и выбор кадровых технологий
29. Эволюция трудовых отношений и кадровая политика.
30. Рынок фриланс-услуг и его использование в кадровой политике.
31. Особенности разработки и реализации персонал-технологий в государственных организациях.
32. Анализ и проектирование рабочих мест. Спецификация рабочих мест
33. Планирование и прогнозирование потребности в человеческих ресурсах и определение источников удовлетворения этих потребностей
34. Набор и отбор персонала как элементы кадровой политики: скрининг, рекрутинг и хедхантинг.
35. Трансформация типа трудовых отношений и кадровая политика
36. Адаптация, социализация и профессиональная деформация персонала
37. Трудовой потенциал и человеческий капитал
38. Квалификация и компетентность персонала как основа реализации кадровой политики.
39. Цикл Колба как основа построения обучающих программ для взрослых. Стили обучения взрослых.
40. Обоснование для выбора оптимальных способов подготовки сотрудников: основные принципы разработки программ.
41. Оценка эффективности профессионального обучения (программ обучения).
42. Принципы формирования бюджета службы управления персоналом по статье расходов «Обучение и развитие персонала». Экономические аспекты подготовки персонала.
43. Методы оптимизации кадрового состава и реорганизации структуры.
44. Маркетинговый подход к работе с персоналом: рабочие места как продукты маркетинга; основные направления маркетинга персонала. Построение модели ключевых компетенций организации.
45. Развитие персонала организации в стратегическом и операционном периодах.
46. Концепция обучающейся организации.
47. Стратегия и программа развития персонала организации: структура, основные направления, принципы разработки
48. Взаимосвязь функциональных целей, критических факторов успеха и ключевых показателей эффективности деятельности организации.

## **Практические задания к экзамену:**

### **Задание 1.**

Фирма «Дженерал электрик» наряду с другой продукцией выпускает электротехнические шкафы для предприятий. Стандартный производственный цикл изготовления этого изделия занимал 3 недели. В связи с усилением конкуренции руководство компании предприняло меры по совершенствованию организации производства.

Производство шкафов было сосредоточено на одном заводе (ранее продукция выпускалась на шести предприятиях компании). Большая часть деталей была сделана взаимозаменяемой. Кроме того, был сокращен штат заводских инженеров, а труд оставшихся максимально автоматизирован. Для повышения оперативности в цехах уволили всех мастеров и контролеров качества, сократив число управленческих уровней между рабочими и администрацией с трех до одного.

Функции организации производства на рабочих местах, контроля качества продукции, дисциплины труда были делегированы рабочим, которых объединили в бригады по 20 человек. В результате эффективность производства выросла на 20%, производственные издержки снизились на 28%, сроки выполнения заказов сократились на 30 дней.

А) определите тип организационной культуры до и после произведенных изменений. Обоснуйте.

Б) Какие действия персонал-менеджеров были необходимы для проведения изменений?

### **Задание 2. Основные понятия, структура и социальная обусловленность кадровой политики и кадрового планирования**

Задания по анализу кейса действующего предприятия. В кейсе предложена характеристика кадровой политики нескольких организаций, студенту необходимо определить тип кадровой политики, ее основные элементы. Ознакомится с ситуацией и определить тип кадровой политики и направленность каждого элемента).

#### **Ситуация № 1**

Главный принцип кадровой политики – сохранение ведущих сотрудников и привлечение нового персонала в соответствии с высокими требованиями к их профессиональному и личностному уровню. Банк рассматривает персонал как стратегический актив, а расходы на персонал – как долгосрочные инвестиции в развитие бизнеса. Кадровая политика Банка направлена на организацию эффективной работы персонала, от деятельности которого зависит выполнение поставленных задач и достижение целей Банка. Банк предлагает своим сотрудникам возможность профессионального и карьерного роста, рыночный уровень компенсаций, программу социальных льгот.

#### **Ситуация № 2**

Основная цель кадровой политики ОАО «ТГК-1» обеспечение выполнения стратегических задач, стоящих перед Компанией, путем создания условий максимального раскрытия человеческого потенциала, развития профессиональных качеств сотрудников компании. Кадровая политика ОАО «ТГК-1» призвана укрепить уверенность работников в долгосрочном экономическом потенциале Компании. Реализация этой задачи базируется на управлении персоналом, сочетающем в себе систему внутрикорпоративных отношений и систему работы с внешними источниками персонала. Приоритеты ОАО «ТГК-1» в кадровой работе: – обучение резерва на руководящие должности, высшее образование для перспективных молодых рабочих, планирование карьеры для молодых специалистов; –

проведение соревнований профессионального мастерства. Подготовка персонала проводится в целях: – приведения уровня квалификации сотрудников энергосистемы в



соответствие с изменением производственных условий; – подготовка к занятию новых должностей; – решения научно-технических и экономических задач; – углубленного изучения и практического освоения новейших достижений науки, техники, технологии, современных методов управления производством.

### Ситуация № 3

Главная цель «Стратегии развития кадрового потенциала ОАО РЖД» на период до 2015» – повышение эффективности деятельности и вовлеченности персонала в реализацию корпоративных задач холдинга «РЖД». За счет обеспечения холдинга «РЖД» работниками, обладающими развитыми компетенциями, их вовлеченности в решение корпоративных задач, высокого уровня мотивации к творческому эффективному труду и выполнению положений нормативных документов должны быть достигнуты следующие задачи:

- 1) повышение конкурентоспособности компаний, входящих в холдинг «РЖД», как работодателей на рынке труда за счет реализации систем управления персоналом, развития кадрового потенциала, совершенствования оплаты труда, мотивации, оценки персонала, его социальной поддержки, внедрения ценностей бренда «РЖД» и совершенствования внутрикорпоративных коммуникаций;
- 2) соответствие компетенций руководителей среднего и высшего звена в области экономики, корпоративных финансов, управления бизнесом требованиям стратегии развития холдинга «РЖД»;
- 3) действие принципов и технологий управления, ориентированных на результат;
- 4) оптимальная возрастная структура и качественный состав работников холдинга «РЖД»;
- 5) использование инновационного потенциала персонала на основе действенной системы постоянных улучшений;
- 6) сформировавшаяся корпоративная система непрерывного обучения работников холдинга «РЖД» на основе планирования индивидуального развития и контроля знаний;
- 7) повышение эффективности деятельности персонала холдинга «РЖД» за счет совершенствования системы оценки и мотивации;
- 8) достижение запланированного роста производительности труда;
- 9) реализация единой корпоративной системы мобильности и ротации персонала за счет развития базы вакансий и многоуровневого кадрового резерва;
- 10) достижение высокой привлекательности и престижности работы в холдинге «РЖД» за счет развития статуса социально ответственного работодателя;
- 11) соответствие деятельности по управлению персоналом международным стандартам менеджмента качества;
- 12) применение в сфере управления персоналом передовых информационных и управленческих технологий на уровне ведущих железнодорожных компаний мира.

Достижение главной цели Стратегии будет также способствовать социальной стабильности в обществе, сохранению роли ОАО «РЖД» как одного из крупнейших российских работодателей, росту социального благосостояния работников холдинга «РЖД», улучшению качества их жизни и профессиональному развитию. В соответствии со Стратегией реализуется единая кадровая политика, направленная на повышение эффективности деятельности и вовлеченности персонала в реализацию корпоративных задач Холдинга. Главный итог – Компания в условиях посткризисной ситуации в стране выполнила все обязательства перед трудовым коллективом, сохранив тем самым социальную стабильность. Понятно, что, осуществляя вложения в человеческий капитал, мы увеличиваем стоимость Компании. Определяющим условием кадровой политики ОАО «РЖД» было и остается совершенствование профессиональных качеств руководителей, специалистов, а также работников массовых профессий.

**Задание 3** по расчету численности персонала, расчету статистических показателей структуры персонала.

**Задание:**

Выполнить анализ движения рабочей силы предприятия по данным таблицы.  
Сделать необходимые выводы.

**Показатели** – Анализ движения рабочей силы

1. Состояло работников АО на начало периода 2014 г, чел. 365 370 359
2. Принято всего, чел., в том числе 31 27 28
  - а) переведено из других организаций; - - 1
  - б) принято предприятием самостоятельно; 29 27 24
  - в) прочие 2–3
3. Выбыло всего, чел., в том числе 26 38 16
  - а) переведено на другие предприятия - 1
  - б) по собственному желанию 16 34 16
  - в) за прогулы 2 - -
  - г) в связи с окончание срока трудового контракта 8 3 -
  - д) прочие причины - - -
4. Состояло работников на конец периода, чел. 370 359 371
5. Среднесписочная численность, чел. 368 365 365
6. Коэффициент оборота по приему, %. (стр.2/стр.5)\*100
7. Коэффициент оборота по увольнению, % (стр.3/стр.5)\*100
8. Коэффициент текучести, % ((стр.3 б+3 в)/стр.5)\*100
9. Коэффициент постоянства персонала, %

**Задание 4.**

**Задание:**

по данным таблицы выполнить анализ производительности труда

**Показатели** – Анализ производительности труда 2015 г  
Численность работников, чел. 365 370 359

Объем выполненных работ и  
предоставленных услуг, т.р.  
163419 195506 211180

Выработка на 1-го работника, т.р ./ чел 447,72 528,39 588,25

**Задание 5.**

Перечислите 3–4 типичные ошибки, допускаемые на этапе подбора кадров и имеющие отрицательные последствия для сохранения коммерческой тайны.

**Задание 6.**

Расчет необходимой численности персонала по нормам обслуживания. Необходимо рассчитать численность персонала по нормам обслуживания, используя известную вам формулу. Основные параметры для расчетов приведены ниже.

Численность персонала =  $(Ч * К / Н) * \text{Коэффициент}$ , где

Ч – число агрегатов

К – коэффициент загрузки (рассчитывается при не односменном режиме работы) =  
Общее суммарное количество работающих агрегатов за определенный период, включая все смены работы / Количество работающих агрегатов за тот же период в наиболее загруженную смену.

Н – норма обслуживания = Полезный фонд времени одного работника за день или смену / Суммарное время на обслуживание агрегата.

К – коэффициент перерасчета явочной численности в списочную

Суммарное время на обслуживание агрегата =  $(t_1n_1) + (t_2n_2) + \dots + (t_in_i) + T_d$   
 $T_d$  – время выполнения дополнительных работ по обслуживанию агрегата, не включаемых в  $t_i$ .

**Данные**

Количество агрегатов – 10

Режим работы агрегатов – двухсменный

Количество агрегатов, работающих в первую смену – 10

Количество агрегатов, работающих во вторую смену – 5

Полезный фонд времени одного работника за смену- 7 часов

Время на дополнительные операции по обслуживанию агрегата – 1,4 часа

Коэффициент перерасчета явочной численности в списочную – 1,15

Виды работ по обслуживанию агрегата	Время выполнения операции, ч	Количество операций за смену
Загрузка агрегата	0,02	80
Выгрузка агрегата	0,08	160
Контроль процесса загрузки, выгрузки	0,03	80

**Задание 7.**

1.Приведите примеры взаимосвязи кадровой политики со стадиями жизненного цикла организации.

2.Опишите схематично кадровый бизнес-процесс известной Вам организации.

**Задание 8.**

Постройте дерево проблем и дерево целей государственной кадровой политики.

**Задание 9. Планирование потребности в трудовых ресурсах**

Постройте систему показателей эффективности планирование потребности в трудовых ресурсах для ваших актуальных задач.

**Задание 10.**

1.Постройте матрицу эффективность/результативность кадрового планирования в сфере государственной службы Российской Федерации.

2.Постройте систему показателей эффективности кадрового планирования в сфере государственной службы Российской Федерации.

**Задание 11.**

1. Проведите сравнительный анализ американской и японской философии управления персоналом.

2. Назовите основные подходы к формированию философии управления персоналом в современной России.

**Задание 12.**

1.Перечислите составляющие стратегии управления персоналом (отбор; система компенсации, обучения и развития персонала; трудовые отношения и др.) на следующих стадиях жизненного цикла организации: становление и рост.

**Задание 13.**

1.Постройте план-график проекта «Плановые показатели по персоналу, ключевые и дополнительные показатели». в форме диаграммы Ганта.

**Задание 14.**

Постройте схемы «Основные статистические и социологические методы исследования и оценки количественных и качественных характеристик кадрового состава государственной гражданской службы».

**Задание 15.**

Перечислите 3-4 типичные ошибки, допускаемые на этапе подбора кадров и имеющие отрицательные последствия для сохранения коммерческой тайны.

**4.4. Методические материалы**

Процедура оценивания результатов обучения, характеризующих этапы формирования компетенций, осуществляются в соответствии с Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации студентов в ФГБОУ ВО РАНХиГС и Регламентом о балльно-рейтинговой системе в Волгоградском институте управления - филиале РАНХиГС.

## 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

### Рекомендации по планированию и организации времени, необходимого на изучение дисциплины

#### Структура времени, необходимого на изучение дисциплины

Форма изучения дисциплины	Время, затрачиваемое на изучение дисциплины, %
Изучение литературы, рекомендованной в учебной программе	40
Решение задач, практических упражнений и ситуационных примеров	40
Изучение тем, выносимых на самостоятельное рассмотрение	20
Итого	100

#### Рекомендации по подготовке к практическому (семинарскому) занятию

Практическое (семинарское) занятие - одна из основных форм организации учебного процесса, представляющая собой коллективное обсуждение студентами теоретических и практических вопросов, решение практических задач под руководством преподавателя. Основной целью практического (семинарского) занятия является проверка глубины понимания студентом изучаемой темы, учебного материала и умения изложить его содержание ясным и четким языком, развитие самостоятельного мышления и творческой активности у студента. На практических (семинарских) занятиях предполагается рассматривать наиболее важные, существенные, сложные вопросы которые, наиболее трудно усваиваются студентами. При этом готовиться к практическому (семинарскому) занятию всегда нужно заранее. Подготовка к практическому (семинарскому) занятию включает в себя следующее:

- обязательное ознакомление с планом занятия, в котором содержатся основные вопросы, выносимые на обсуждение;
- изучение конспектов лекций, соответствующих разделов учебника, учебного пособия, содержания рекомендованных нормативных правовых актов;
- работа с основными терминами (рекомендуется их выучить);
- изучение дополнительной литературы по теме занятия, делая при этом необходимые выписки, которые понадобятся при обсуждении на семинаре;
- формулирование своего мнения по каждому вопросу и аргументированное его обоснование;
- запись возникших во время самостоятельной работы с учебниками и научной литературы вопросов, чтобы затем на семинаре получить на них ответы;
- обращение за консультацией к преподавателю.

Практические (семинарские) занятия включают в себя и специально подготовленные рефераты, выступления по какой-либо сложной или особо актуальной проблеме, решение задач. На практическом (семинарском) занятии студент проявляет свое знание предмета, корректирует информацию, полученную в процессе лекционных и внеаудиторных занятий, формирует определенный образ в глазах преподавателя, получает навыки устной речи и культуры дискуссии, навыки практического решения задач.

#### Рекомендации по изучению методических материалов

Методические материалы по дисциплине позволяют студенту оптимальным образом организовать процесс изучения данной дисциплины. Методические материалы по дисциплине призваны помочь студенту понять специфику изучаемого материала, а в конечном итоге – максимально полно и качественно его освоить. В первую очередь студент должен осознать предназначение методических материалов: структуру, цели и задачи. Для этого он знакомится с преамбулой, оглавлением методических материалов, говоря иначе, осуществляет первичное знакомство с ним. В разделе, посвященном методическим рекомендациям по изучению дисциплины, приводятся советы по планированию и организации необходимого для изучения дисциплины времени, описание последовательности действий студента («сценарий изучения дисциплины»), рекомендации по работе с литературой, советы по подготовке к экзамену и разъяснения по поводу работы с тестовой системой курса и над домашними заданиями. В целом данные методические рекомендации способны облегчить изучение студентами дисциплины и помочь успешно сдать экзамен. В разделе, содержащем учебно-методические материалы дисциплины, содержание практических занятий по дисциплине, словарь основных терминов дисциплины.

### **Рекомендации по самостоятельной работе студентов**

Неотъемлемым элементом учебного процесса является самостоятельная работа студента. При самостоятельной работе достигается конкретное усвоение учебного материала, развиваются теоретические способности, столь важные для современной подготовки специалистов. Формы самостоятельной работы студентов по дисциплине: написание конспектов, подготовка ответов к вопросам, написание рефератов, решение задач, исследовательская работа, выполнение контрольной работы.

Задания для самостоятельной работы включают в себя комплекс аналитических заданий выполнение, которых, предполагает тщательное изучение научной и учебной литературы, периодических изданий, а также законодательных и нормативных документов предлагаемых в п.6.4 «Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине». Задания предоставляются на проверку в печатном виде.

### **Рекомендации по работе с литературой**

При изучении курса учебной дисциплины особое внимание следует обратить на рекомендуемую основную и дополнительную литературу.

Важным элементом подготовки к семинару является глубокое изучение основной и дополнительной литературы, рекомендованной по теме занятия, а также первоисточников. При этом полезно прочитанную литературу законспектировать. Конспект должен отвечать трем требованиям: быть содержательным, по возможности кратким и правильно оформленным.

Содержательным его следует считать в том случае, если он передает все основные мысли авторов в целостном виде. Изложить текст кратко – это значит передать содержание книги, статьи в значительной мере своими словами. При этом следует придерживаться правила - записывать мысль автора работы лишь после того, как она хорошо понята. В таком случае поставленная цель будет достигнута. Цитировать авторов изучаемых работ (с обязательной ссылкой на источник) следует в тех случаях, если надо записывать очень важное определение или положение, обобщающий вывод.

Важно и внешнее оформление конспекта. В его начале надо указать тему семинара, дату написания, названия литературных источников, которые будут законспектированы. Глубокая самостоятельная работа над ними обеспечит успешное усвоение изучаемой дисциплины.

Одним из важнейших средств серьезного овладения теорией является **конспектирование первоисточников**.

Для составления конспекта рекомендуется сначала прочитать работу целиком, чтобы уяснить ее общий смысл и содержание. При этом можно сделать пометки о ее структуре, об основных положениях, выводах, надо стараться отличать в тексте основное от второстепенного, выводы от аргументов и доказательств. Если есть непонятные слова, надо в энциклопедическом словаре найти, что это слово обозначает. Закончив чтение (параграфа, главы, статьи) надо задать себе вопросы такого рода: В чем главная мысль? Каковы основные звенья доказательства ее? Что

вытекает из утверждений автора? Как это согласуется с тем, что уже знаете о прочитанном из других источников?

Ясность и отчетливость восприятия текста зависит от многого: от сосредоточенности студента, от техники чтения, от настойчивости, от яркости воображения, от техники фиксирования прочитанного, наконец, от эрудиции – общей и в конкретно рассматриваемой проблеме.

Результатом первоначального чтения должен быть простой **план текста и четкое представление о неясных местах**, отмеченных в книге. После предварительного ознакомления, при повторном чтении следует **выделить основные мысли автора** и их развитие в произведении, обратить внимание на обоснование отдельных положений, на методы и формы доказательства, наиболее яркие примеры. В ходе этой работы окончательно отбирается материал для записи и определяется ее вид: **план, тезисы, конспект**.

План это краткий, последовательный перечень основных мыслей автора. Запись прочитанного в виде тезисов – значит выявить и записать опорные мысли текста. Разница между планом и тезисами заключается в следующем: в плане мысль называется (ставь всегда вопрос: о чем говорится?), в тезисах – формулируется – (что именно об этом говорится?). Запись опорных мыслей текста важна, но полного представления о прочитанном на основании подобной записи не составишь. Важно осмыслить, как автор доказывает свою мысль, как убеждает в истинности своих выводов. Так возникает конспект. Форма записи, как мы уже отметили, усложняется в зависимости от целей работы: план – о чем?; тезисы – о чем? что именно?; конспект – о чем? что именно? как?

Конспект это краткое последовательное изложение содержания. Основу его составляет план, тезисы и выписки. Недостатки конспектирования: многословие, цитирование не основных, а связующих мыслей, стремление сохранить стилистическую связанность текста в ущерб его логической стройности. Приступать к конспектированию необходимо тогда, когда сложились навыки составления записи в виде развернутого подробного плана.

Форма записи при конспектировании требует особого внимания: важно, чтобы собственные утверждения, размышления над прочитанным, четко отделялись при записи. Разумнее выносить свои пометки на широкие поля, записывать на них дополнительные справочные данные, помогающие усвоению текста (дата события, упомянутого авторами; сведения о лице, названном в книге; точное содержание термина). Если конспектируется текст внушительного объема, необходимо указывать страницы книги, которые охватывает та или иная часть конспекта.

Для удобства пользования своими записями важно озаглавить крупные части конспекта, подчеркивая **заголовки**. Следует помнить о назначении красной строки, стремиться к четкой графике записей - уступами, колонками. Излагать главные мысли автора и их систему аргументов - необходимо преимущественно своими словами, перерабатывая таким образом информацию, – так проходит уяснение ее сути. Мысль, фразы, понятия в контексте, могут приобрести более пространное изложение в записи. Но текст оригинала свертывается, и студент, отрабатывая логическое мышление, учиться выделять главное и обобщать однотипные суждения, однородные факты. Кроме того, делая записи своими словами, обобщая, студент учится письменной речи.

Знание общей стратегии чтения, техники составления плана и тезисов определяет и технологию конспектирования

- Внимательно читать текст, попутно отмечая непонятные места, незнакомые термины и понятия. **Выписать на поля** значение отмеченных понятий.
- При первом чтении текста необходимо составить его **простой план**, последовательный перечень основных мыслей автора.
- При повторном чтении текста выделять **систему доказательств** основных положений работы автора.
- Заключительный этап работы с текстом состоит в осмыслении ранее отмеченных мест и их краткой последовательной записи.
- При конспектировании нужно стремиться **выразить мысль автора своими словами**, это помогает более глубокому усвоению текста.

- В рамках работы над первоисточником важен умелый *отбор цитат*. Необходимо учитывать, насколько ярко, оригинально, сжато изложена мысль. Цитировать необходимо те суждения, на которые впоследствии возможна ссылка как на авторитетное изложение мнения, вывода по тому или иному вопросу.

Конспектировать целесообразно не на отдельном листе, а в общей тетради на одной странице листа. Обратная сторона листа может быть использована для дополнений, необходимость которых выяснится в дальнейшем. При конспектировании литературы следует оставить широкие поля, чтобы записать на них план конспекта. Поля могут быть использованы также для записи своих замечаний, дополнений, вопросов. При выступлении на семинаре студент может пользоваться своим конспектом для цитирования первоисточника. Все участники занятия внимательно слушают выступления товарищей по группе, отмечают спорные или ошибочные положения в них, вносят поправки, представляют свои решения и обоснования обсуждаемых проблем.

В конце семинара, когда преподаватель занятия подводит итоги, студенты с учетом рекомендаций преподавателя и выступлений сокурсников, дополняют или исправляют свои конспекты.



## **6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

### **6.1. Основная литература**

1. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова, А. В. Петропавловская. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 575 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14217-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519618> (дата обращения: 20.05.2023). — Текст : электронный.

### **6.2. Дополнительная литература**

2. Мансуров, Р. Е. Настольная книга директора по персоналу : практ. пособие / Р. Е. Мансуров. — 2-е изд., пер. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 384 с. — (Серия : Профессиональная практика). — ISBN 978-5-534-08165-7. <https://biblio-online.ru/book/D057E333-CC4E-4790-A253-7120F3BF5959/nastolnaya-kniga-direktora-po-personalu>

### **6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы**

1. Исаева О.М., Припорова Е.А. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для прикладного бакалавриата. – 2-е изд. – М.: Юрайт, 2016. – 244 с. – Электронный ресурс: [http://www.biblio-online.ru/thematic/?46&id=urait.content.D8611774-E221-47BB-9C59-B8404729C3D6&type=c\\_pub](http://www.biblio-online.ru/thematic/?46&id=urait.content.D8611774-E221-47BB-9C59-B8404729C3D6&type=c_pub)

2. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для СПО / В. М. Маслова. — 3-е изд., пер. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 506 с. <https://biblio-online.ru/book/0BFF602F-0534-4203-B15E-51E45C5FE3AF/upravlenie-personalom>

### **6.4. Нормативные правовые документы**

1. Конституция Российской Федерации (с гимном России). – М.: Проспект, 2015. – 32с.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (последняя редакция).
3. Федеральный закон Российской Федерации от 28 июня 2014 г. N 172-ФЗ "О стратегическом планировании в Российской Федерации".
4. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации до 2020 года. (Утв. распоряжением Правительства РФ от 8 декабря 2011 г. N 2227-р).
5. Приказ Минобрнауки России от 14 декабря 2015 г. № 1461 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом (уровень бакалавриата)».
6. Образовательный стандарт Академии по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом, утвержденный приказом Ректора РАНХиГС от 19 августа 2016 г. № 01-4603.
7. Приказ Минтруда России от 06.10.2015 N 691н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом» (Зарегистрировано в Минюсте России 19.10.2015 N 39362).
8. Приказ Минтруда России от 09.10.2015 N 717н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по подбору персонала (рекрутер)» (Зарегистрировано в Минюсте России 09.11.2015 N 39628).

### **6.5. Интернет-ресурсы**

1. [www.nnir.ru](http://www.nnir.ru) / – Российская национальная библиотека

2. [www.nns.ru](http://www.nns.ru) / – Национальная электронная библиотека
3. [www.rsi.ru](http://www.rsi.ru) / – Российская государственная библиотека
4. [www.biznes-karta.ru](http://www.biznes-karta.ru) / – Агентство деловой информации «Бизнес-карта»
5. [www.rbs.ru](http://www.rbs.ru) / – Информационное агентство «РосБизнесКонсалтинг»
6. [www.aport.ru](http://www.aport.ru) / – Поисковая система
7. [www.rambler.ru](http://www.rambler.ru) / – Поисковая система
8. [www.yandex.ru](http://www.yandex.ru) / – Поисковая система
9. [www.busineslearning.ru](http://www.busineslearning.ru) / – Система дистанционного бизнес образования
10. [www.test.specialist.ru](http://www.test.specialist.ru) / – Центр компьютерного обучения МГТУ им. Н. Э.

Баумана

11. <http://www.consultant.ru> / – Консультант плюс
12. <http://www.garant.ru> / – Гарант
13. <http://www.valuefoundation.org> / – Фонд Л. Майлза
15. <http://ivm.org.uk> / – Институт ФСА Великобритании
16. <http://www.scav-csva.org> / – Канадское общество ФСА
17. [www.uptp.ru](http://www.uptp.ru) / – сайт журнала «Проблемы теории и практики управления»
18. <http://www.hrm.ru> / – Портал о кадровом менеджменте
19. <http://www.kadrovik.ru> / – сайт журнала «kadrovik.ru»
20. <http://www.top-personal.ru> / – сайт журнала «Управление персоналом»

#### 6.6. Иные источники

1. Брукова О., Осовицкая Н. HR-бренд. 5 шагов к успеху вашей компании. СПб.: Питер, 2011.
2. Будущее: каких технологий ждут HR-менеджеры? [Электронный ресурс]. URL: <https://jjhh.ru/article/j7360>
3. Зайцева Н. А. Теория поколений: мы разные или одинаковые? // Российские регионы: взгляд в будущее. 2015. Выпуск 2 (3). С. 1-16.
4. Кибанов А. Организационная структура службы управления персоналом: практика формирования и функционирования // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). – 2015. – № 5. – Электронный ресурс: <http://hr-portal.ru/article/organizacionnaya-struktura-sluzhby-upravleniya-personalom-praktika-ormirovaniya-i>
5. Коллонтай М. Как изменится рынок труда в ближайшие 20 лет: тренды и вызовы. [Электронный ресурс]. URL: <http://tass.ru/pmef-2016/article/3345977>
6. Профессиональные объединения в области управления персоналом // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2009. – № 5. – Электронный ресурс: <http://hr-portal.ru/article/professionalnye-obedineniya-v-oblasti-upravleniya-personalom>
7. Сирченко А.Е. Кадровая политика как инструмент управления персоналом // Молодой ученый. – 2015. – № 12.

#### 7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- лекционные аудитории, оборудованные видеопроекторным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном;
- помещения для проведения семинарских и практических занятий, оборудованные учебной мебелью.

Дисциплина поддержана соответствующими лицензионными программными продуктами: Microsoft Windows 7 Prof, Microsoft Office 2010, Kaspersky 8.2, СПС Гарант, СПС Консультант.

Программные средства обеспечения учебного процесса включают:

- программы презентационной графики (MS PowerPoint – для подготовки слайдов и презентаций);
- текстовые редакторы (MS WORD), MS EXCEL – для таблиц, диаграмм.

Вуз обеспечивает каждого обучающегося рабочим местом в компьютерном классе в соответствии с объемом изучаемых дисциплин, обеспечивает выход в сеть Интернет.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся включают следующую оснащенность: столы аудиторные, стулья, доски аудиторные, компьютеры с подключением к локальной сети института (включая правовые системы) и Интернет.

Для изучения учебной дисциплины используются автоматизированная библиотечная информационная система и электронные библиотечные системы: «Университетская библиотека ONLINE», «Электронно-библиотечная система издательства ЛАНЬ», «Электронно-библиотечная система издательства «Юрайт», «Электронно-библиотечная система IPRbooks», «Научная электронная библиотека eLIBRARY» и др.

### Вопросы для подготовки к опросам по темам:

#### **Тема 1. Основные понятия, структура и социальная обусловленность кадровой политики и кадрового планирования**

6. Назовите субъекты и объекты кадровой политики и кадрового планирования.
7. Дайте характеристику кадровой политики как стратегическому курсу работы с кадрами.
8. Назовите основные принципы кадровой политики организации.
9. Определите основные цели кадровой политики и ее основные задачи.
10. Раскройте содержание основных функций кадровой политики и кадрового планирования.

#### **Тема 2. Кадровая политика и планирование потребности в персонале**

8. Определите основное содержание концепции государственной кадровой политики.
9. Дайте характеристику кадровой политики как социального явления.
10. Раскройте содержание уровней и видов кадровой политики.
11. Охарактеризуйте кадровую политику конкретной организации с точки зрения оценки потребности в персонале.
12. Что такое концепция управления персоналом? Каковы ее цели и составные части?
13. Определите социальную направленность государственной кадровой политики и ее приоритетные направления. Приведите примеры
14. Опишите основные разновидности кадровой политики, их общее и особенное.

#### **Тема 3. Особенности кадровой политики на различных стадиях развития организации**

6. Раскройте содержание особенностей взаимосвязи кадровой политики со стадиями жизненного цикла организации.
7. В чем заключается сущность и основная цель кадровой политики в цикле «стадия формирования организации»
8. Стадия роста с точки зрения формализации и регламентации требований к деятельности персонала организации - раскройте содержание кадровой политики в этом цикле.
9. Стадия стабилизации – разработка новых форм труда под новые технологии- раскройте основное содержание кадровой политики в этом цикле.
10. Определите специфика привлечения нужного персонала и сокращение или оптимизация излишнего персонала. Приведите примеры.

#### **Тема 4. Концептуальные основы государственной кадровой политики**

1. Дайте характеристику основ кадровой политики в сфере государственного и муниципального управления.
5. Назовите основные принципы государственной службы, права и ответственность государственного служащего.
6. Каковы приоритетные направления кадровой политики в сфере государственного и муниципального управления.
7. Определите содержание современной российской кадровой политики в сфере государственного и муниципального управления.
8. Опишите приоритетные направления кадровой политики в сфере государственного и муниципального управления.

#### **Тема 5. Планирование потребности в трудовых ресурсах**

7. Каковы сущность и содержание кадрового планирования.

8. Определите особенности развития персонала организации в социальной и трудовой сферах.
9. Назовите основные источники информации о труде, труд как ценность.
10. В чем заключается рациональность методов оценки труда, эффективность организации труда как показатели деятельности организации и главная цель.
11. Проведите анализ уровня занятости персонала и обеспечения стабильности состава работников.
12. Определите взаимосвязь оценки используемых методов найма, источников и путей покрытия потребностей в персонале; стоимости найма. Оценка результативности найма.

### **Тема 6. Сущность и содержание кадрового планирования в сфере государственной службы Российской Федерации**

9. В чем заключается роль инновационных кадровых технологий в системе управления.
10. Дайте характеристику системы профессионального развития кадров государственной и муниципальной службы. Приведите примеры
11. В чем заключается сущность планирования и развития карьерного роста государственных и муниципальных служащих.
12. Дайте характеристику системы планирования расходов на персонал.
13. Каковы критерии оценки эффективности расходов на персонал и пути их оптимизации
14. Каковы основные технологии планирования потребности в персонале, планирования производительности труда и других показателей по труду.
15. Каковы правила постановки плановых целей: соподправленность целей, вертикальное согласование целей, горизонтальное согласование целей.
16. Каким требованиям отвечает структура плановых показателей по персоналу: плановые цели организации, плановые показатели подразделений и должностей, ключевые показатели деятельности.

### **Тема 7. Проблемы планирования персонала**

6. Назовите основные проблемы планирования и бюджетирования работы с персоналом.
7. В чем заключается сущность, цели, задачи кадрового планирования, определение потребности в персонале.
8. Что такое «нормирование персонала» и «учет численности персонала».
9. Какие примеры методологии оценки затрат на персонал.
10. Дайте характеристику бизнес-плана по персоналу как основ бюджетирования. Назовите основные технологии разработки бюджета расходов на персонал.

### **Тема 8. Контроль кадровых процессов. Сущность и содержание государственной политики воспроизводства профессионального потенциала общества**

9. Назовите основное содержание работы по формированию организационной структуры управления персоналом.
10. Составьте «Кадровый портрет» организации в статистике и в динамике на примере конкретной организации.
11. Определите базовых принципов кадрового контроллинга организации.
12. Назовите основные цели и задачи кадрового контроллинга и их реализация.
13. Определите факторы, воздействующие на эффективность проводимого кадрового контроллинга в организации.
14. Какие основные статистические и социологические методы исследования и оценки количественных и качественных характеристик кадрового состава государственной гражданской службы.
15. Назовите основные тенденции процессов изменения кадрового состава гражданской службы, пути оптимизации кадрового состава государственных органов,

усиления интеллектуально-инновационного потенциала государственных структур, его качественного укрепления.

16. Определите содержание государственной политики воспроизводства профессионального потенциала общества.

### **Темы выступлений:**

22. Человеческий потенциал и его основные характеристики: общая и профессиональная трудоспособность.

23. Индекс развития человеческого потенциала.

24. Стратегии управления человеческим потенциалом.

25. Механизмы реализации государственной кадровой политики, их сущность и структура.

26. Базовые механизмы государственной кадровой политики: нормативно-правовые, организационные, технологические, учебно-методические, информационные, финансово-экономические.

27. Специфические механизмы реализации государственной кадровой политики.

28. Государственные механизмы защиты общества и государства от непрофессионализма.

29. Роль государства в защите интересов граждан, занятых в профессиональных видах трудовой деятельности.

30. Кадровая политика и ее особенности в законодательных органах на федеральном уровне и уровне субъектов Российской Федерации.

31. Основные направления кадровой политики в федеральных органах исполнительной власти и органах исполнительной власти субъектов Российской Федерации.

32. Количественная и качественная характеристика кадрового корпуса государственной гражданской службы.

33. Кадровая политика в системе государственной службы как механизм противодействия коррупции.

34. Основные статистические и социологические методы исследования и оценки количественных и качественных характеристик кадрового состава государственной гражданской службы.

35. Основные тенденции процессов изменения кадрового состава гражданской службы

36. Пути оптимизации кадрового состава государственных органов, усиления интеллектуально-инновационного потенциала государственных структур, его качественного укрепления.

37. Структура региональной кадровой политики, система методов ее формирования и реализации.

38. Характеристика факторов, обуславливающих содержание региональной кадровой политики.

39. Операциональный характер формирования региональной кадровой политики.

40. Классификация региональных концепций кадровой политики.

41. Региональная практика придания официального статуса концептуальным документам по кадровой политике.

42. Динамика содержания региональной кадровой политики в процессе реализации административной реформы.

### **Примерные тестовые задания для текущего контроля обучающихся:**

**Вопрос 1.** Отметьте правильный ответ

**При предпринимательской организационной стратегии акцент при найме и**

**отборе персонала делается:**

а) на поиске сотрудников узкой ориентации, без большой приверженности организации на короткое время контроль за соблюдением трудового законодательства администрацией предприятия

б) на поиске разносторонне развитых сотрудников, ориентированные на достижение больших личных и организационных целей

**в) на поиск инициативных сотрудников с долговременной ориентацией, готовых рисковать и доводить дело до конца.**

**Вопрос 2.** Отметьте правильный ответ

**Возрастание роли стратегического подхода к управлению персоналом в настоящее время связано:**

а) с высокой монополизацией и концентрацией российского производства

б) с регионализацией экономики и целенаправленной структурной перестройкой занятости

**в) с ужесточением конкуренции во всех ее проявлениях, ускорением темпов изменения параметров внешней среды и возрастанием неопределенности ее параметров во времени**

**Вопрос 3.** Отметьте правильный ответ

**Стандартизированная форма изложения содержания работы на конкретном рабочем месте в определенное время является:**

а) оценочным листом сотрудника

**б) должностной инструкцией**

в) листом интервьюера

г) анкетой работника

**Вопрос 4.** Отметьте правильный ответ

**Маркетинг персонала – это:**

а) такая поведенческая культура, в которой имиджевые регуляторы осмысливаются персоналом как общественная необходимость

б) вид управленческой деятельности, направленный на определение и покрытие потребности в персонале

в) анализ ситуации на рынке труда для регулирования потребности в специалистах дефицитных специальностей

**г) формирование конкурентоспособного работника и нахождение ему рыночной ниши**

д) анализ ожиданий нынешних и потенциальных сотрудников (например, при найме на работу), а также определение выполнимости и реальной степени исполнения этих ожиданий

**Вопрос 5.** Отметьте правильный ответ

**Главными задачами персонал-маркетинга являются изучение развития производства, исследование рынка труда, анализ источников покрытия потребности в персонале, анализ путей получения персонала, анализ затрат на приобретение персонала, выбор альтернатив или комбинирование вариантов источников и путей покрытия потребностей в персонале:**

а) неверно

**б) верно все**

в) частично верно

**Вопрос 6.** Отметьте правильный ответ

**Началом управленческой деятельности в системе управления персоналом является:**

- а) целеполагание
- б) контроль
- в) приказы
- г) бюджетное планирование

**Вопрос 7. Дополните**

Управленческая деятельность в системе управления персоналом, отражаемая в планах и фиксирующая будущее состояние объекта управления – это **стратегия**

**Вопрос 8. Дополните**

Стратегическое планирование в системе управления персоналом – это определение цели деятельности на период более **10** лет.

**Вопрос 9. Дополните**

Среднесрочное планирование в системе управления персоналом – это выбор средств для достижения целей на период от 2 до **5** лет.

**Вопрос 10. Дополните**

Текущий (оперативный) план в системе управления персоналом – программа использования кадровых ресурсов сроком до **2** лет.

**Вопрос 11.**

**Что является объектом теории государственной кадровой политики?**

- а) человеческие ресурсы государства в целом
- б) трудовые ресурсы общества в целом, всех уровней и сфер и профессиональных категорий
- в) только производительные силы страны, востребованные в данное время

**Вопрос 12. Под кадрами органов государственного и муниципального управления понимается:**

- а) весь персонал органов государственного и муниципального управления
- б) часть персонала, которая непосредственно выполняет функции управления общественными делами государственного и местного значения
- в) административно-управленческая элита органов государственной власти и местного самоуправления

**Вопрос 13.**

**Государственная кадровая политика это:**

- а) стратегия формирования, развития и использования трудовых ресурсов страны
- б) технологии кадровой работы на конкретном предприятии, в организации
- в) совокупность нормативно-правовых документов, регламентирующих кадровую работу в органах государственной власти и управления

**Вопрос 14.**

**К какому механизму реализации государственной кадровой политики Вы отнесете РАНХ и ГС при Президенте РФ в первую очередь?**

- а) механизм нормативно-правового обеспечения
- б) механизм организационного обеспечения
- в) механизм учебно-методического обеспечения

**Вопрос 15.**

**Какой из перечисленных принципов не относится к общим, базисным принципам, регулирующим кадровые процессы в целом:**



- а) научность
- б) конкретно-исторический подход**
- в) комплексность и непрерывность обучения

**Вопрос 16.**

**Особенность государственной кадровой политики в народном хозяйстве в рыночных условиях:**

- а) жесткое планирование подготовки кадров и кадровой работы
- б) индикативное планирование кадровых процессов**
- в) определяется исключительно Президентской программой подготовки кадров для народного хозяйства РФ

**Вопрос 17.**

**Наличие знаний, умений или опыта субъекта управления, эффективность его деятельности характеризуют:**

- а) компетенцию субъекта управления
- б) компетентность субъекта управления**
- в) морально-этические качества управленца

**Вопрос 18.**

**Какому методу определения состава правящей элиты соответствует характеристика как «лиц, принимающих конкретные государственные управленческие решения»?**

- а) статусный метод
- б) репутационный метод
- в) метод практической эффективности**

**Вопрос 19.**

**Федеральный Закон от №79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации».**

- а) 27 июля 2004 года**
- б) 27 мая 2003 года
- в). 2 марта 2007 года

**Вопрос 20.**

**Какие задачи, в первую очередь, решаются через стимулирование различных форм предпринимательской активности и самодеятельности кадров:**

- а) политическая
- б) экономическая**
- в) социальная

**ТЕМА: КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА КАК СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**  
**Задание 1. Контрольный тест.**

**6. Кадровая политика – это:**

- и) система взглядов, требований, принципов, которые определяют основные направления, формы и методы управления финансами с целью создания прибыльного, рентабельного и конкурентоспособного предприятия способного реагировать на изменения условий внешней и внутренней среды;**
- к) система взглядов, требований, принципов, которые определяют основные направления, формы и методы работы с персоналом, целью которой является создание**

высокопроизводительного и высокопрофессионального, сплоченного, ответственного коллектив, способного гибко реагировать на изменения внешней и внутренней сред;

- л) система взглядов, требований, принципов, которые определяют основные направления работы маркетологов, целью которой является завоевание новых рынков сбыта, удовлетворение потребностей потребителей и создание атмосферы здоровой конкуренции;
- м) система взглядов, требований, принципов, которые определяют основные направления работы кадровых аудиторов, целью которой является завоевание новых рынков сбыта, удовлетворение потребностей потребителей и создание атмосферы здоровой конкуренции;

**7. Принцип кадровой политики, предусматривающий применение современных научных разработок в области управления персоналом, называется:**

- а) комплексность
- б) научность
- в) системность
- г) последовательность

**8. Принцип кадровой политики, предусматривающий окупаемость затрат на мероприятия в сфере управления персоналом через результаты хозяйственной деятельности, именуется:**

- а) комплексность
- б) справедливость
- в) системность
- г) эффективность

**9. Принцип кадровой политики, учитывающий взаимосвязь компонентов кадровой работы и взаимозависимость экономического и социального эффекта, называется:**

- а) комплексность
- б) справедливость
- в) системность
- г) последовательность

**10. Принцип кадровой политики, требующий охвата всех сфер кадровой деятельности, именуется:**

- а) комплексность
- б) справедливость
- в) системность
- г) последовательность

**Вопросы для дискуссии (обсуждения):**

1. Социальная направленность государственной кадровой политики и ее приоритетные направления.
2. Кадровая политика как социальное явление.
3. Разновидности кадровой политики, их общее и особенное.
4. Профессионализация личности, развитие человека, рост его культурного и профессионального уровня.
5. Количественная и качественная оценка потребности в персонале.

**ТЕМА: ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ**

**Задание 1. Контрольный тест.**

- 6. К основным требованиям кадровой политики не относится:**
- а) справедливость

- б) терпимость
  - в) учет трудового законодательства
  - г) исключение дискриминации
7. **Кадровая политика, в русле которой руководство ориентируется на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем, а кадровые службы располагают средствами диагностики ситуаций и принимают меры адекватной экстренной помощи, называется:**
- а) открытая
  - б) реактивная
  - в) активная
  - г) превентивная
8. **Кадровая политика, которая характеризуется тем, что предприятие ориентируется на включение нового персонала только с низового должностного уровня, а замещение должностей высокого уровня происходит только из числа сотрудников компании, именуется:**
- а) открытая
  - б) справедливая
  - в) активная
  - г) закрытая
9. **Кадровая политика, которая характерна для предприятий, где руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба разрабатывает антикризисные кадровые программы, проводит постоянный анализ ситуации и корректировку программ, именуется:**
- а) открытая
  - б) справедливая
  - в) активная
  - г) превентивная
10. **Кадровая политика, которая возникает лишь тогда, когда руководство предприятия имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Однако предприятие не имеет средств влияния на сложившуюся ситуацию. Кадровая служба располагает средствами диагностики, но не имеет средств воздействия на кадровую ситуацию – именуется:**
- а) открытая
  - б) справедливая
  - в) активная
  - г) превентивная

**Вопросы для дискуссии (обсуждения):**

1. Определение объекта и субъекта кадровой стратегии.
2. Определение базовых принципов.
3. Цели и задачи кадровой стратегии и их реализация.
4. Факторы, воздействующие на эффективность проводимой кадровой политики в организации.

**ТЕМА: СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ**

**Задание 1. Контрольный тест.**

6. **Целенаправленная, научно обоснованная деятельность организации, имеющая целью предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями, склонностями работников и предъявляемыми требованиями – это:**
- а) кадровое планирование
  - б) управление персоналом

- в) кадровая политика
  - г) кадровый аудит
- 7. Детализированный план по временному (год, квартал, месяц, декада, рабочий день, смена), объектному (организация, функциональное подразделение, цех, участок, рабочее место) и структурному (потребность, наем, адаптация, использование, обучение, переподготовка и повышение квалификации, деловая карьера, расходы на персонал, высвобождение) признакам план с подробной проработкой оперативных действий, подкрепленных необходимыми расчетами и обоснованиями, называется:**
- а) оперативный план работы с персоналом
  - б) среднесрочный план работы с персоналом
  - в) стратегический план работы с персоналом
  - г) превентивный план работы с персоналом
- 8. Долгосрочное кадровое планирование осуществляется на срок:**
- а) 1 месяц
  - б) 1 год
  - в) от трёх лет и более
  - г) не более 1 года
- 9. Краткосрочное кадровое планирование осуществляется на срок:**
- а) 1 месяц
  - б) 1 год
  - в) от трёх лет и более
  - г) не более 1 года
- 10. Цели кадрового планирования должны формулироваться:**
- а) хаотично
  - б) систематически
  - в) активно
  - г) без связи с целями организации

## ТЕМА: ПЛАНИРОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В ПЕРСОНАЛЕ

**Задание 1. Контрольный тест.**

**6. Расчёт численности персонала может быть:**

- а) текущим и долговременным
- б) общим и персональным
- в) внешним и внутренним
- г) теоретическим и практическим

**7. Общая потребность предприятия в кадрах определяется по формуле:**

- а)  $A = Ч + ДП$
- б)  $A = Ч - ДП$
- в)  $A = Ч * ДП$
- г)  $A = Ч / ДП$

**8. Базовая потребность предприятия в кадрах Ч определяется по формуле:**

- а)  $Ч = ОП + В$
- б)  $Ч = ОП * В$
- в)  $Ч = ОП / В$
- г)  $Ч = ОП - В$

- 9. Количественный метод кадрового планирования, который основывается на взаимной увязке ресурсов, которыми располагает организация, и потребностей в них в рамках планового периода. При этом составляется план, который представляет собой двухстороннюю бюджетную таблицу, в одной части которой отражаются источники ресурсов, а в другой – их распределение, называется:**
- балансовый метод
  - статистический метод
  - нормативный метод
  - метод экспертных оценок
- 10. Качественный метод кадрового планирования, включающий в себя экспертные и групповые методы, называется:**
- балансовый метод
  - метод Дельфы
  - групповой метод
  - нормативный метод

### **ТЕМА: КАДРОВЫЙ (ТРУДОВОЙ) ПОТЕНЦИАЛ**

**Задание 1. Контрольный тест.**

**1. Трудовой потенциал работника – это:**

- возможная дееспособность, и материальные возможности работника в сфере быта;
- финансовые возможности работника в сфере управления предприятием;
- возможная трудовая дееспособность работника и его ресурсные возможности в области труда;
- возможная юридическая дееспособность работника и его конституционные возможности в области труда;

**2. Пол, возраст, уровень образования, семейная структура, состояние здоровья и другое – это:**

- параметры, характеризующие производственные компоненты трудового потенциала;
- параметры, характеризующие социально-демографические компоненты трудового потенциала;
- параметры, характеризующие финансовые компоненты трудового потенциала;
- параметры, характеризующие личностные компоненты трудового потенциала;

**3. Профессионализм, квалификация, повышение и обновление профессионального уровня, творческая активность – это:**

- параметры, характеризующие производственные компоненты трудового потенциала;
- параметры, характеризующие экономические компоненты трудового потенциала;
- параметры, характеризующие финансовые компоненты трудового потенциала;
- параметры, характеризующие личностные компоненты трудового потенциала;

**4. Соотношение использования трудового потенциала, при котором он используется не полностью, но уровень фактического его использования отвечает потребностям производства – определяется:**

- $\Pi > \Phi = T$
- $\Pi = \Phi = T$
- $\Pi > \Phi < T$
- $\Pi < \Phi > T$

**5. Соотношение, при котором имеющийся трудовой потенциал, то есть все возможности работников как носителей рабочей силы, используется полностью и это соответствует потребностям производства – определяется:**

- $\Pi > \Phi = T$

- б)  $\Pi = \Phi = T$
- в)  $\Pi > \Phi < T$
- г)  $\Pi < \Phi > T$

**Вопросы для дискуссии (обсуждения):**

1. Роль инновационных кадровых технологий в системе управления.
2. Анализ системы профессионального развития кадров государственной и муниципальной службы.
3. Планирование и развитие карьерного роста государственных и муниципальных служащих.
4. Обновление кадрового состава государственной службы. Формирование кадрового резерва.
5. Повышение социального статуса и престижа государственных и муниципальных служащих.

**ИТОГОВЫЙ ТЕСТ**

**1. Кадровая политика – это:**

- н) система взглядов, требований, принципов, которые определяют основные направления, формы и методы управления финансами с целью создания прибыльного, рентабельного и конкурентоспособного предприятия способного реагировать на изменения условий внешней и внутренней среды;
- о) система взглядов, требований, принципов, которые определяют основные направления, формы и методы работы с персоналом, целью которой является создание высокопроизводительного и высокопрофессионального, сплоченного, ответственного коллектив, способного гибко реагировать на изменения внешней и внутренне сред;
- п) система взглядов, требований, принципов, которые определяют основные направления работы маркетологов, целью которой является завоевание новых рынков сбыта, удовлетворение потребностей потребителей и создание атмосферы здоровой конкуренции;
- р) система взглядов, требований, принципов, которые определяют основные направления работы кадровых аудиторов, целью которой является завоевание новых рынков сбыта, удовлетворение потребностей потребителей и создание атмосферы здоровой конкуренции;

**2. Принцип кадровой политики, предусматривающий применение современных научных разработок в области управления персоналом, называется:**

- а) комплексность
- б) научность
- в) системность
- г) последовательность

**3. Принцип кадровой политики, предусматривающий окупаемость затрат на мероприятия в сфере управления персоналом через результаты хозяйственной деятельности, именуется:**

- а) комплексность
- б) справедливость
- в) системность
- г) эффективность

**4. Принцип кадровой политики, учитывающий взаимосвязь компонентов кадровой работы и взаимозависимость экономического и социального эффекта, называется:**

- а) комплексность
- б) справедливость
- в) системность
- г) последовательность

**5. Принцип кадровой политики, требующий охвата всех сфер кадровой деятельности, именуется:**

- а) комплексность
- б) справедливость
- в) системность
- г) последовательность

**6. К основным требованиям, предъявляемым к кадровой политике не относится:**

- а) справедливость
- б) терпимость
- в) учет трудового законодательства
- г) исключение дискриминации

7. Кадровая политика, в русле которой руководство ориентируется на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем, а кадровые службы располагают средствами диагностики ситуаций и принимают меры адекватной экстренной помощи, называется:
- а) открытая
  - б) реактивная
  - в) активная
  - г) превентивная
8. Кадровая политика, которая характеризуется тем, что предприятие ориентируется на включение нового персонала только с низового должностного уровня, а замещение должностей высокого уровня происходит только из числа сотрудников компании, именуется:
- а) открытая
  - б) справедливая
  - в) активная
  - г) закрытая
9. Кадровая политика, которая характерна для предприятий, где руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба разрабатывает антикризисные кадровые программы, проводит постоянный анализ ситуации и корректировку программ, именуется:
- а) открытая
  - б) справедливая
  - в) активная
  - г) превентивная
10. Кадровая политика, которая возникает лишь тогда, когда руководство предприятия имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Однако предприятие не имеет средств влияния на сложившуюся ситуацию. Кадровая служба располагает средствами диагностики, но не имеет средств воздействия на кадровую ситуацию – именуется:
- а) открытая
  - б) справедливая
  - в) активная
  - г) превентивная
11. Целенаправленная, научно обоснованная деятельность организации, имеющая целью предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями, склонностями работников и предъявляемыми требованиями – это:
- а) кадровое планирование
  - б) управление персоналом
  - в) кадровая политика
  - г) кадровый аудит
12. Детализированный план по временному (год, квартал, месяц, декада, рабочий день, смена), объектному (организация, функциональное подразделение, цех, участок, рабочее место) и структурному (потребность, наем, адаптация, использование, обучение, переподготовка и повышение квалификации, деловая карьера, расходы на персонал, высвобождение) признакам план с подробной проработкой оперативных действий, подкрепленных необходимыми расчетами и обоснованиями, называется:
- а) оперативный план работы с персоналом
  - б) среднесрочный план работы с персоналом
  - в) стратегический план работы с персоналом
  - г) превентивный план работы с персоналом
13. Долгосрочное кадровое планирование осуществляется на срок:
- а) 1 месяц
  - б) 1 год
  - в) от трёх лет и более
  - г) не более 1 года
14. Краткосрочное кадровое планирование осуществляется на срок:
- а) 1 месяц
  - б) 1 год
  - в) от трёх лет и более

- г) не более 1 года
- 15. Цели кадрового планирования должны формулироваться:**
- а) без привязки к общей стратегии организации
  - б) систематически
  - в) периодически
  - г) без связи с целями организации
- 16. Расчёт численности персонала может быть:**
- а) текущим и долговременным
  - б) общим и персональным
  - в) стратегическим и оперативным
  - г) теоретическим и практическим
- 17. Общая потребность предприятия в кадрах определяется по формуле:**
- а)  $A = Ч + ДП$
  - б)  $A = Ч - ДП$
  - в)  $A = Ч * ДП$
  - г)  $A = Ч / ДП$
- 18. Базовая потребность предприятия в кадрах Ч определяется по формуле:**
- а)  $Ч = ОП + В$
  - б)  $Ч = ОП * В$
  - в)  $Ч = ОП / В$
  - г)  $Ч = ОП - В$
- 19. Метод кадрового планирования, включающий в себя экспертные и групповые методы, называется:**
- а) балансовый метод
  - б) метод Дельфы
  - в) групповой метод
  - г) нормативный метод
- 20. При количественном планировании персонала не используется такой метод как:**
- д) балансовый метод
  - е) метод Дельфы
  - ж) нормативный метод
  - з) статистический метод
- 21. Метод кадрового планирования, основанный на взаимной увязке ресурсов, которыми располагает организация, и потребностей в них в рамках планового периода – называется:**
- а) балансовый метод
  - б) статистический метод
  - в) нормативный метод
  - г) метод экспертных оценок
- 22. При качественном планировании персонала используются такой метод как:**
- д) балансовый метод
  - е) метод Дельфы
  - ж) нормативный метод
  - з) статистический метод
- 23. Метод кадрового планирования, суть которого состоит в том, что в основу плановых заданий на определенный период включаются нормы затрат различных ресурсов на единицу продукции – называется:**
- д) балансовый метод
  - е) метод Дельфы
  - ж) нормативный метод
  - з) статистический метод



- 24. Метод кадрового планирования, при котором привлекаются специалисты, проводящие анализ проблемы планирования и производящие соединение имеющихся переменных планирования и величин, влияющих на переменные – называется:**
- д) балансовый метод
  - е) метод экспертной оценки
  - ж) нормативный метод
  - з) метод групповых оценок
- 25. Метод кадрового планирования, при котором специалисты совместно разрабатывают планы мероприятий, направленные на решение поставленных задач – называется:**
- д) балансовый метод
  - е) метод экспертной оценки
  - ж) нормативный метод
  - з) метод групповых оценок
- 26. Метод кадрового планирования, при котором устанавливается зависимость рассматриваемого показателя от других переменных – называется:**
- д) балансовый метод
  - е) нормативный метод
  - ж) метод групповых оценок
  - з) статистический метод
- 27. Базовая потребность предприятия в кадрах, которая рассчитывается с учётом трудоёмкости продукции, фонда рабочего времени, уровня выполнения норм – рассчитывается для определения потребности:**
- д) руководящего персонала
  - е) рабочих-сдельщиков
  - ж) обслуживающий персонал
  - з) рабочих-повременщиков
- 28. Базовая потребность предприятия в кадрах, которая рассчитывается с учётом типовых норм и штатного расписания – рассчитывается для определения потребности:**
- д) рабочих-сдельщиков
  - е) обслуживающий персонал
  - ж) рабочих-повременщиков
  - з) учеников
- 29. Базовая потребность предприятия в кадрах, которая рассчитывается с учётом закрепленных зон и трудоёмкости работы, норм численности персонала, трудоёмкости нормированных заданий, фонда рабочего времени – рассчитывается для определения потребности:**
- д) руководящего персонала
  - е) рабочих-сдельщиков
  - ж) обслуживающий персонал
  - з) рабочих-повременщиков
- 30. Базовая потребность предприятия в кадрах, которая рассчитывается с учётом потребности в подготовке новых рабочих и плановых сроков обучения – рассчитывается для определения потребности:**
- д) рабочих-сдельщиков
  - е) обслуживающий персонал
  - ж) рабочих-повременщиков
  - з) учеников
- 31. Такие управленческие действия как: оценка персонала, ротация работников, обучение и развитие, оплата и мотивация, карьерный рост – применяются менеджерами в отношении категории работников:**
- д) персонал, покинувший организацию
  - е) новички
  - ж) действующий персонал
  - з) потенциальные сотрудники
- 32. Такие управленческие действия как: увольнение, анализ текучести кадров, стабилизация персонала, высвобождение персонала – применяются менеджерами в отношении категории работников:**

- д) персонал, покинувший организацию
  - е) новички
  - ж) действующий персонал
  - з) потенциальные сотрудники
- 33. Такие управленческие действия как: определение оплаты труда, бонусы для персонала, методы источников привлечения персонала – применяются менеджерами в отношении категории работников:**
- д) персонал, покинувший организацию
  - е) новички
  - ж) действующий персонал
  - з) потенциальные сотрудники
- 34. Такие управленческие действия как: методы источников привлечения персонала, оценка персонала, методы профессиональной ориентации, обучение персонала – применяются менеджерами в отношении категории работников:**
- д) персонал, покинувший организацию
  - е) новички
  - ж) действующий персонал
  - з) потенциальные сотрудники
- 35. Начальной ступенью процесса кадрового планирования – является:**
- д) анализ текучести кадров
  - е) оценка кадровой обеспеченности
  - ж) планирование потребности в персонале
  - з) анализ источников привлечения персонала
- 36. Краткосрочное кадровое планирование, как правило, осуществляется на основании:**
- д) оперативного плана
  - е) перспективного плана
  - ж) стратегического плана
  - з) плана человеческих ресурсов
- 37. План, подробно отражающий, сколько именно работников по количеству, функциям, квалификации, местам работы и размещению следует использовать на разных стадиях будущего периода – называется:**
- д) оперативный план
  - е) перспективный план
  - ж) план человеческих ресурсов
  - з) стратегический план
- 38. План, который, как правило, предполагает попытку прогнозирования долгосрочного кадрового планирования на 3-5 лет вперед – называется:**
- д) план человеческих ресурсов
  - е) оперативный план
  - ж) перспективный план
  - з) стратегический план
- 39. При определении целей кадрового планирования необходимо учитывать:**
- д) правовые нормы и стратегию развития организации
  - е) правовые нормы и принципы кадровой политики организации
  - ж) состояние рынка труда и принципы кадровой политики организации
  - з) состояние рынка труда и стратегию развития организации
- 40. На формирование и развитие кадровой политики организации влияют:**
- д) факторы внешней и внутренней среды
  - е) нормы трудового законодательства
  - ж) экономические факторы
  - з) правовые факторы

1. Анализ как функция управления
2. Государственное управление и его социальная природа
3. Государство как субъект управления общественными процессами
4. Доверие как фактор формирования организационной культуры
5. Информационные и коммуникативные процессы в управлении
6. Кадровое обеспечение государственного управления
7. Клиентоориентированность организации
8. Компания как объект стратегического анализа
9. Компетентностный подход в управлении персоналом современной организации
10. Конкурентоспособность организации
11. Контроль как функция управления
12. Методы сбора управленческой информации
13. Мотивация как функция управления
14. Обучение как функция управления
15. Организационная культура как объект управления
16. Организационная структура государственного управления
17. Организационные структуры управления
18. Организация как функция управления
19. Организация профориентации и адаптации персонала в современной организации
20. Оценка динамичной рыночной среды организации
21. Персонал как стратегический партнер компании
22. Планирование как функция управления
23. Принятие управленческих решений как функция управления
24. Прогнозирование как функция управления
25. Прогнозирование как функция управления
26. Разработка корпоративной информационной системы
27. Системные характеристики государственного управления
28. Составные элементы стратегического управления
29. Стратегический риск – менеджмент
30. Стратегическое планирование социального развития организации
31. Традиционные концепции лидерства
32. Управление знаниями в современной организации
33. Управление современной организацией в условиях изменений
34. Управленческий консалтинг в России

#### **Вопросы к экзамену:**

1. Современная концепция государственной кадровой политики в РФ и ее взаимосвязь с кадровым потенциалом общества.
  2. Влияние рынка труда на формирование государственной кадровой политики.
  3. Теоретические проблемы государственной кадровой политики.
  4. Цели и задачи государственной кадровой политики.
  5. Особенности развития кадровой политики в системе государственной и муниципальной службы.
  6. Приоритетные направления кадровой политики в системе управления.
  7. Практические проблемы государственной кадровой политики.
  8. Тенденции развития кадровой политики на государственной гражданской службе.
  9. Факторы, способствующие развитию кадровой политики организации.
  10. Типы кадровой политики в организации, их основные характеристики.
  11. Внешние и внутренние условия, влияющие на формирование кадровой политики локального уровня.
  12. Основные виды кадровой политики и их особенности на современном этапе развития организации.
  13. Зарубежный опыт государственного регулирования вопросов кадровой

политики.

14. Факторы, определяющие социальную обусловленность кадровой политики.
15. Правовые основы, определяющие особенности реализации кадровой политики.
16. Влияние многоуровневости развития территорий РФ на формирование государственной кадровой политики.
17. Кадровая политика как социальное явление.
18. Взаимосвязь кадровой политики организации и системы управления персоналом. Механизмы реализации кадровой политики организации.
19. Кадровая политика и философия управления организацией
20. Особенности кадровой политики государства в области образования
21. Особенности политики государства в области демографии и ее взаимосвязь с кадровой политикой
22. Особенности молодежной политики государства в РФ и ее взаимосвязь с кадровой политикой
23. Особенности миграционной политики государства в РФ и ее взаимосвязь с кадровой политикой
24. Особенности гендерной политики государства в РФ и ее взаимосвязь с кадровой политикой
25. Роль кадровой политики в развитии и совершенствовании системы управления образованием
26. Методы разработки и реализации кадровой политики.
27. Реализация кадровой политики в управленческом цикле
28. Кадровая политика и выбор кадровых технологий
29. Эволюция трудовых отношений и кадровая политика.
30. Рынок фриланс-услуг и его использование в кадровой политике.
31. Особенности разработки и реализации персонал-технологий в государственных организациях.
32. Анализ и проектирование рабочих мест. Спецификация рабочих мест
33. Планирование и прогнозирование потребности в человеческих ресурсах и определение источников удовлетворения этих потребностей
34. Набор и отбор персонала как элементы кадровой политики: скрининг, рекрутинг и хедхантинг.
35. Трансформация типа трудовых отношений и кадровая политика
36. Адаптация, социализация и профессиональная деформация персонала
37. Трудовой потенциал и человеческий капитал
38. Квалификация и компетентность персонала как основа реализации кадровой политики.
39. Цикл Колба как основа построения обучающих программ для взрослых. Стили обучения взрослых.
40. Обоснование для выбора оптимальных способов подготовки сотрудников: основные принципы разработки программ.
41. Оценка эффективности профессионального обучения (программ обучения).
42. Принципы формирования бюджета службы управления персоналом по статье расходов «Обучение и развитие персонала». Экономические аспекты подготовки персонала.
43. Методы оптимизации кадрового состава и реорганизации структуры.
44. Маркетинговый подход к работе с персоналом: рабочие места как продукты маркетинга; основные направления маркетинга персонала. Построение модели ключевых компетенций организации.
45. Развитие персонала организации в стратегическом и операционном периодах.
46. Концепция обучающейся организации.
47. Стратегия и программа развития персонала организации: структура, основные направления, принципы разработки
48. Взаимосвязь функциональных целей, критических факторов успеха и ключевых показателей эффективности деятельности организации.

## **Практические задания к экзамену:**

### **Задание 1.**

Фирма «Дженерал электрик» наряду с другой продукцией выпускает электротехнические шкафы для предприятий. Стандартный производственный цикл изготовления этого изделия занимал 3 недели. В связи с усилением конкуренции руководство компании предприняло меры по совершенствованию организации производства.

Производство шкафов было сосредоточено на одном заводе (ранее продукция выпускалась на шести предприятиях компании). Большая часть деталей была сделана взаимозаменяемой. Кроме того, был сокращен штат заводских инженеров, а труд оставшихся максимально автоматизирован. Для повышения оперативности в цехах уволили всех мастеров и контролеров качества, сократив число управленческих уровней между рабочими и администрацией с трех до одного.

Функции организации производства на рабочих местах, контроля качества продукции, дисциплины труда были делегированы рабочим, которых объединили в бригады по 20 человек. В результате эффективность производства выросла на 20%, производственные издержки снизились на 28%, сроки выполнения заказов сократились на 30 дней.

А) определите тип организационной культуры до и после произведенных изменений. Обоснуйте.

Б) Какие действия персонал-менеджеров были необходимы для проведения изменений?

### **Задание 2. Основные понятия, структура и социальная обусловленность кадровой политики и кадрового планирования**

Задания по анализу кейса действующего предприятия. В кейсе предложена характеристика кадровой политики нескольких организаций, студенту необходимо определить тип кадровой политики, ее основные элементы. Ознакомится с ситуацией и определить тип кадровой политики и направленность каждого элемента).

#### **Ситуация № 1**

Главный принцип кадровой политики – сохранение ведущих сотрудников и привлечение нового персонала в соответствии с высокими требованиями к их профессиональному и личностному уровню. Банк рассматривает персонал как стратегический актив, а расходы на персонал – как долгосрочные инвестиции в развитие бизнеса. Кадровая политика Банка направлена на организацию эффективной работы персонала, от деятельности которого зависит выполнение поставленных задач и достижение целей Банка. Банк предлагает своим сотрудникам возможность профессионального и карьерного роста, рыночный уровень компенсаций, программу социальных льгот.

#### **Ситуация № 2**

Основная цель кадровой политики ОАО «ТГК-1» обеспечение выполнения стратегических задач, стоящих перед Компанией, путем создания условий максимального раскрытия человеческого потенциала, развития профессиональных качеств сотрудников компании. Кадровая политика ОАО «ТГК-1» призвана укрепить уверенность работников в долгосрочном экономическом потенциале Компании. Реализация этой задачи базируется на управлении персоналом, сочетающем в себе систему внутрикорпоративных отношений и систему работы с внешними источниками персонала. Приоритеты ОАО «ТГК-1» в кадровой работе: – обучение резерва на руководящие должности, высшее образование для перспективных молодых рабочих, планирование карьеры для молодых специалистов; – проведение соревнований профессионального мастерства. Подготовка персонала проводится в целях: – приведения уровня квалификации сотрудников энергосистемы в

соответствие с изменением производственных условий; – подготовка к занятию новых должностей; – решения научно-технических и экономических задач; – углубленного изучения и практического освоения новейших достижений науки, техники, технологии, современных методов управления производством.

### Ситуация № 3

Главная цель «Стратегии развития кадрового потенциала ОАО РЖД» на период до 2015» – повышение эффективности деятельности и вовлеченности персонала в реализацию корпоративных задач холдинга «РЖД». За счет обеспечения холдинга «РЖД» работниками, обладающими развитыми компетенциями, их вовлеченности в решение корпоративных задач, высокого уровня мотивации к творческому эффективному труду и выполнению положений нормативных документов должны быть достигнуты следующие задачи:

- 13) повышение конкурентоспособности компаний, входящих в холдинг «РЖД», как работодателей на рынке труда за счет реализации систем управления персоналом, развития кадрового потенциала, совершенствования оплаты труда, мотивации, оценки персонала, его социальной поддержки, внедрения ценностей бренда «РЖД» и совершенствования внутрикorporативных коммуникаций;
- 14) соответствие компетенций руководителей среднего и высшего звена в области экономики, корпоративных финансов, управления бизнесом требованиям стратегии развития холдинга «РЖД»;
- 15) действие принципов и технологий управления, ориентированных на результат;
- 16) оптимальная возрастная структура и качественный состав работников холдинга «РЖД»;
- 17) использование инновационного потенциала персонала на основе действенной системы постоянных улучшений;
- 18) сформировавшаяся корпоративная система непрерывного обучения работников холдинга «РЖД» на основе планирования индивидуального развития и контроля знаний;
- 19) повышение эффективности деятельности персонала холдинга «РЖД» за счет совершенствования системы оценки и мотивации;
- 20) достижение запланированного роста производительности труда;
- 21) реализация единой корпоративной системы мобильности и ротации персонала за счет развития базы вакансий и многоуровневого кадрового резерва;
- 22) достижение высокой привлекательности и престижности работы в холдинге «РЖД» за счет развития статуса социально ответственного работодателя;
- 23) соответствие деятельности по управлению персоналом международным стандартам менеджмента качества;
- 24) применение в сфере управления персоналом передовых информационных и управленческих технологий на уровне ведущих железнодорожных компаний мира.

Достижение главной цели Стратегии будет также способствовать социальной стабильности в обществе, сохранению роли ОАО «РЖД» как одного из крупнейших российских работодателей, росту социального благосостояния работников холдинга «РЖД», улучшению качества их жизни и профессиональному развитию. В соответствии со Стратегией реализуется единая кадровая политика, направленная на повышение эффективности деятельности и вовлеченности персонала в реализацию корпоративных задач Холдинга. Главный итог – Компания в условиях посткризисной ситуации в стране выполнила все обязательства перед трудовым коллективом, сохранив тем самым социальную стабильность. Понятно, что, осуществляя вложения в человеческий капитал, мы увеличиваем стоимость Компании. Определяющим условием кадровой политики ОАО «РЖД» было и остается совершенствование профессиональных качеств руководителей, специалистов, а также работников массовых профессий.

**Задание 3** по расчету численности персонала, расчету статистических показателей структуры персонала.

**Задание:**

Выполнить анализ движения рабочей силы предприятия по данным таблицы.  
Сделать необходимые выводы.

**Показатели** – Анализ движения рабочей силы

10. Состояло работников АО на начало периода 2014 г, чел. 365 370 359

11. Принято всего, чел., в том числе 31 27

28 а) переведено из других организаций; - -

1

б) принято предприятием самостоятельно; 29 27 24

в) прочие 2–3

12. Выбыло всего, чел., в том числе 26 38

16 а) переведено на другие предприятия -

1

б) по собственному желанию 16 34 16

в) за прогулы 2 - -

г) в связи с окончание срока трудового контракта 8 3 -

д) прочие причины - - -

13. Состояло работников на конец периода, чел. 370 359 371

14. Среднесписочная численность, чел. 368 365 365

15. Коэффициент оборота по приему, %. (стр.2/стр.5)\*100

16. Коэффициент оборота по увольнению, % (стр.3/стр.5)\*100

17. Коэффициент текучести, % ((стр.3 б+3 в)/стр.5)\*100

18. Коэффициент постоянства персонала, %

**Задание 4.**

**Задание:**

по данным таблицы выполнить анализ производительности труда

**Показатели** – Анализ производительности труда 2015 г

Численность работников, чел. 365 370 359

Объем выполненных работ и

предоставленных услуг, т.р.

163419 195506 211180

Выработка на 1-го работника, т.р. / чел 447,72 528,39 588,25

**Задание 5.**

Перечислите 3–4 типичные ошибки, допускаемые на этапе подбора кадров и имеющие отрицательные последствия для сохранения коммерческой тайны.

**Задание 6.**

Расчет необходимой численности персонала по нормам обслуживания. Необходимо рассчитать численность персонала по нормам обслуживания, используя известную вам формулу. Основные параметры для расчетов приведены ниже.

Численность персонала =  $(Ч \cdot К / Н) \cdot \text{Коэффициент}$ , где

Ч – число агрегатов

К – коэффициент загрузки (рассчитывается при не односменном режиме работы) = Общее суммарное количество работающих агрегатов за определенный период, включая все смены работы / Количество работающих агрегатов за тот же период в наиболее загруженную смену.

Н – норма обслуживания = Полезный фонд времени одного работника за день или смену / Суммарное время на обслуживание агрегата.

$K$  – коэффициент перерасчета явочной численности в списочную

Суммарное время на обслуживание агрегата =  $(t_1n_1) + (t_2n_2) + \dots + (t_in_i) + T_d$   
 $T_d$  – время выполнения дополнительных работ по обслуживанию агрегата, не включаемых в  $t_i$ .

**Данные**

Количество агрегатов – 10

Режим работы агрегатов – двухсменный

Количество агрегатов, работающих в первую смену – 10

Количество агрегатов, работающих во вторую смену – 5

Полезный фонд времени одного работника за смену- 7 часов

Время на дополнительные операции по обслуживанию агрегата – 1,4 часа

Коэффициент перерасчета явочной численности в списочную – 1,15

Виды работ по обслуживанию агрегата	Время выполнения операции, ч	Количество операций за смену
Загрузка агрегата	0,02	80
Выгрузка агрегата	0,08	160
Контроль процесса загрузки, выгрузки	0,03	80

**Задание 7.**

1. Приведите примеры взаимосвязи кадровой политики со стадиями жизненного цикла организации.

2. Опишите схематично кадровый бизнес-процесс известной Вам организации.

**Задание 8.**

Постройте дерево проблем и дерево целей государственной кадровой политики.

**Задание 9. Планирование потребности в трудовых ресурсах**

Постройте систему показателей эффективности планирование потребности в трудовых ресурсах для ваших актуальных задач.

**Задание 10.**

1. Постройте матрицу эффективность/результативность кадрового планирования в сфере государственной службы Российской Федерации.

2. Постройте систему показателей эффективности кадрового планирования в сфере государственной службы Российской Федерации.

**Задание 11.**

3. Проведите сравнительный анализ американской и японской философии управления персоналом.

4. Назовите основные подходы к формированию философии управления персоналом в современной России.

**Задание 12.**

1. Перечислите составляющие стратегии управления персоналом (отбор; система компенсации, обучения и развития персонала; трудовые отношения и др.) на следующих стадиях жизненного цикла организации: становление и рост.

**Задание 13.**

1. Постройте план-график проекта «Плановые показатели по персоналу, ключевые и дополнительные показатели». в форме диаграммы Ганта.



**Задание 14.**

Постройте схемы «Основные статистические и социологические методы исследования и оценки количественных и качественных характеристик кадрового состава государственной гражданской службы».

**Задание 15.**

Перечислите 3-4 типичные ошибки, допускаемые на этапе подбора кадров и имеющие отрицательные последствия для сохранения коммерческой тайны.