

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

---

Сибирский институт управления – филиал РАНХиГС  
Факультет государственного и муниципального управления  
Кафедра управления персоналом

УТВЕРЖДЕНА

кафедрой управления персоналом

Протокол от «04» сентября 2019 г. № 2

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.Б.18 Основы кадровой политики и кадрового планирования

---

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

Осн. кадр. полит. и кадр. планиров.

---

*(краткое наименование дисциплины)*

по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом  
направленность (профиль) «Управление персоналом организации»

квалификация выпускника: Бакалавр

формы обучения: очная, заочная

Год набора – 2020

Новосибирск, 2019

**Автор-составитель:**

Доктор социологических наук, доцент, профессор кафедры управления персоналом  
Обухова Л.А. (РАНХиГС)

**Заведующий кафедрой**

И.о. заведующего кафедрой управления персоналом, доктор социологических наук,  
доцент Обухова Л. А. (РАНХиГС)

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы.....	5
3. Содержание и структура дисциплины.....	5
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине.....	10
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	26
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	29
6.1. Основная литература.....	29
6.2. Дополнительная литература.....	29
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.....	30
6.4. Нормативные правовые документы.....	30
6.5. Интернет-ресурсы.....	31
6.6. Иные источники.....	31
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы.....	32

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

1.1. Дисциплина Б1.Б.18 «Основы кадровой политики и кадрового планирования» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ОПК-1	знание основ современной философии и концепций управления персоналом, сущности и задач, закономерностей, принципов и методов управления персоналом, умение применять теоретические положения в практике управления персоналом организации	ОПК-1.2	готовность к освоению знаний основ современной философии и концепции управления персоналом, сущности и задач, закономерности, принципов и методов управления персоналом
ОПК ОС-11	способность предоставлять консультационные услуги в области управления персоналом внутренними и внешним заказчикам	ОПК ОС-11.1	способность осуществлять кадровое планирование и разрабатывать концепцию кадровой политики организации с участием консультантов и экспертов.

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

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта) / трудовые или профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
-	ОПК-1.2	на уровне знаний: демонстрировать знания современных концепций управления персоналом на уровне умений: разрабатывать кадровую политику в организации, определять методы анализа количественного и качественного состава персонала организации на уровне навыков: применять технологии по реализации корпоративной кадровой политики в соответствии со стратегическими планами организации
	ОПК ОС-11.1	на уровне знаний: демонстрировать знание в области диагностики системы стратегического управления персоналом организации

	на уровне умений: разрабатывать системы стратегического управления персоналом организации, кадровую политику
	на уровне навыков: владеть методами предоставления консультационных услуг по вопросам стратегического управления персоналом организации, организационного проектирования и взаимодействия подразделений

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

### Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины Б1.Б.18 «Основы кадровой политики и кадрового планирования» составляет 3 зачётные единицы, 108 часов. Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем составляет 50 часов: лекции - 16 часов, практические занятия - 32 часа, консультация – 2 часа. Самостоятельная работа составляет 22 часа (очная форма обучения).

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем составляет 14 часов: лекции - 6 часов, практические занятия - 8 часов. Самостоятельная работа составляет 85 часов (заочная форма обучения, в том числе с применением ЭО и ДОТ).

### Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина Б1.Б.18 «Основы кадровой политики и кадрового планирования» предусмотрена на 1 курсе) во 2 семестре.

Дисциплина Б1.Б.18 «Основы кадровой политики и кадрового планирования» относится к обязательной части Блока 1. «Дисциплины (модули)».

Дисциплина реализуется после изучения Б1.Б.18 «Введение в профессию» (1 семестр).

В содержательном плане дисциплина является основой для изучения Б1.Б.22 «Управление персоналом организации» (2 семестр), Б1.Б.31 «Управление человеческими ресурсами» (4 семестр).

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – экзамен во 2 семестре и защита курсовой работы.

## 3. Содержание и структура дисциплины

### Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час					Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации**	
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					СР
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1.	Основные понятия, структура и социальная обусловленность кадровой политики и кадрового планирования	8	2		4		2	О <sub>1</sub>
Тема 2.	Кадровая политика и планирование потребности в персонале	10	2		4		4	О <sub>2</sub>
Тема 3.	Особенности кадровой	8	2		4		2	Д <sub>1</sub>

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час					СР	Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации**
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
	политики на различных стадиях развития организации							
Тема 4.	Концептуальные основы государственной кадровой политики	8	2		4		2	ПЗ
Тема 5.	Планирование потребности в трудовых ресурсах	8	2		4		2	Д <sub>2</sub>
Тема 6.	Сущность и содержание кадрового планирования в сфере государственной службы Российской Федерации	10	2		4		4	К <sub>1</sub>
Тема 7.	Проблемы планирования персонала	8	2		4		2	К <sub>2</sub>
Тема 8.	Контроль кадровых процессов. Сущность и содержание государственной политики воспроизводства профессионального потенциала общества	10	2		4		4	О <sub>3</sub>
	Промежуточная аттестация	38				38		Экз, КР
	<b>Всего</b>	<b>108</b>	<b>16</b>		<b>32</b>	<b>36</b>	<b>22</b>	

Примечание:

\* – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), доклад (Д), практическое задание (ПЗ), кейсовое задание (К)

\*\* – формы промежуточной аттестации: экзамен (Экз), курсовая работа (КР).

### Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час					СР	Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации**
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1.	Основные понятия, структура и социальная обусловленность кадровой политики и кадрового планирования	48	4		4		40	О <sub>1</sub> ПЗ
Тема 2.	Кадровая политика и планирование потребности в персонале							
Тема 3.	Особенности кадровой политики на различных стадиях развития организации							
Тема 4.	Концептуальные основы государственной кадровой политики							
Тема 5.	Планирование потребности в трудовых ресурсах	51	2		4		45	Д <sub>2</sub> К <sub>1</sub>
Тема 6.	Сущность и содержание кадрового планирования в сфере государственной службы Российской Федерации							

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час					Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации**	
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					СР
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
	Федерации							
Тема 7.	Проблемы планирования персонала							
Тема 8.	Контроль кадровых процессов. Сущность и содержание государственной политики воспроизводства профессионального потенциала общества							
	Промежуточная аттестация	9			9		Экз, КР	
	<b>Всего</b>	<b>108</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>85</b>		

Примечание:

\* – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), доклад (Д), практическое задание (ПЗ), кейсовое задание (К)

\*\* – формы промежуточной аттестации: экзамен (Экз), курсовая работа (КР).

### Заочная форма обучения (с применением ЭО и ДОТ)

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час					Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации**	
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					СР
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1.	Основные понятия, структура и социальная обусловленность кадровой политики и кадрового планирования	48	4		4		40	ПЗ
Тема 2.	Кадровая политика и планирование потребности в персонале							
Тема 3.	Особенности кадровой политики на различных стадиях развития организации							
Тема 4.	Концептуальные основы государственной кадровой политики							
Тема 5.	Планирование потребности в трудовых ресурсах	51	2		4		45	
Тема 6.	Сущность и содержание кадрового планирования в сфере государственной службы Российской Федерации							
Тема 7.	Проблемы планирования персонала							
Тема 8.	Контроль кадровых процессов. Сущность и содержание государственной политики воспроизводства профессионального потенциала общества							
	Промежуточная аттестация	9			9		Экз, КР	
	<b>Всего</b>	<b>108</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>85</b>		

*Примечание:*

\* – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), доклад (Д), практическое задание (ПЗ), кейсовое задание (К)

\*\* – формы промежуточной аттестации: экзамен (Экз), курсовая работа (КР).

## **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.

**4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине**

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

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

Для очной формы обучения

Тема и/или раздел		Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1.	Основные понятия, структура и социальная обусловленность кадровой политики и кадрового планирования	Устный ответ на вопросы, письменный ответ на вопросы
Тема 2.	Кадровая политика и планирование потребности в персонале	Устный ответ на вопросы, письменный ответ на вопросы
Тема 3.	Особенности кадровой политики на различных стадиях развития организации	Предоставление доклада в устном виде
Тема 4.	Концептуальные основы государственной кадровой политики	Индивидуальная работа по выполнению практического задания
Тема 5	Планирование потребности в трудовых ресурсах	Работа в группе по выполнению кейсового задания
Тема 6.	Сущность и содержание кадрового планирования в сфере государственной службы Российской Федерации	Работа в группе по выполнению кейсового задания
Тема 7.	Проблемы планирования персонала	Работа в группе по выполнению кейсового задания
Тема 8.	Контроль кадровых процессов. Сущность и содержание государственной политики воспроизводства профессионального потенциала общества	Устный ответ на вопросы, письменный ответ на вопросы

## Для заочной формы обучения

Тема и/или раздел		Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1.	Основные понятия, структура и социальная обусловленность кадровой политики и кадрового планирования	Устный ответ на вопросы, письменный ответ на вопросы Индивидуальная работа по выполнению практического задания
Тема 2.	Кадровая политика и планирование потребности в персонале	
Тема 3.	Особенности кадровой политики на различных стадиях развития организации	
Тема 4.	Концептуальные основы государственной кадровой политики	
Тема 5	Планирование потребности в трудовых ресурсах	
Тема 6.	Сущность и содержание кадрового планирования в сфере государственной службы Российской Федерации	
Тема 7.	Проблемы планирования персонала	
Тема 8.	Контроль кадровых процессов. Сущность и содержание государственной политики воспроизводства профессионального потенциала общества	
		Предоставление доклада в устном виде
		Работа в группе по выполнению кейсового задания

## Для заочной формы обучения с применением ДОТ

Тема и/или раздел		Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1.	Основные понятия, структура и социальная обусловленность кадровой политики и кадрового планирования	Письменный ответ на вопросы
Тема 2.	Кадровая политика и планирование потребности в персонале	
Тема 3.	Особенности кадровой политики на различных стадиях развития организации	
Тема 4.	Концептуальные основы государственной кадровой политики	
Тема 5	Планирование потребности в трудовых ресурсах	
Тема 6.	Сущность и содержание кадрового планирования в сфере государственной службы Российской Федерации	
Тема 7.	Проблемы планирования персонала	
Тема 8.	Контроль кадровых процессов. Сущность и содержание государственной политики воспроизводства профессионального потенциала общества	

4.1.2. Экзамен проводится с применением следующих методов (средств): Устное собеседование по вопросам билета (очная и заочная формы обучения) и письменная работа и компьютерное тестирование (заочная форма обучения с применением ЭО и ДОТ).

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости<sup>1</sup>.

**4.2.1. Типовые вопросы для устного и письменного опроса**

<sup>1</sup> Полный перечень вопросов и заданий находится на кафедре управления персоналом в УМКД по дисциплине

**Тема 1. Основные понятия, структура и социальная обусловленность кадровой политики и кадрового планирования (О<sub>1</sub>)**

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.
6. Раскройте содержание основных концепций управления персоналом

**Тема 2. Кадровая политика и планирование потребности в персонале (О<sub>2</sub>)**

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 8. Контроль кадровых процессов. Сущность и содержание государственной политики воспроизводства профессионального потенциала общества (О<sub>3</sub>)**

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 в 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.

**Для электронного семинара по заочной форме обучения с применением ЭО и ДОТ**

1. Как связаны кадровая политика и кадровая стратегия в системе управления персоналом?
2. Как принципы кадровой политики отражаются на кадровой ситуации?



1	Кол-во сотрудников по штатному расписанию	1044	1035	1041	922	923	-121
2	Численность работников	865	865	845	834	826	- 39
	женщин	668	673	678	682	625	- 43
	мужчин	197	192	167	152	201	+4
3	Руководящий состав	114	109	116	115	85	- 29
4	Специалисты	265	270	256	263	263	- 2
5	Технический состав	486	486	473	456	478	- 8
6	Уровень образования:						
	высшее	230	230	232	225	261	+31
	среднее специальное	375	351	350	344	361	-14
7	Укомплектованность штата, %	82,8	83,5	81,1	90,4	89,4	+6
8	Количество уволенных, чел.	91	97	209	115	102	+11
9	Коэффициент текучести кадров, %	10,5	11,2	24,7	13,8	12,3	+2
10	Количество работников, уволившихся в первые полгода работы	7	6	18	12	21	+ 14

### Тема 7. Проблемы планирования персонала (К<sub>2</sub>)

**Задание.** Изучите кейс и выполните задание.

ООО «Балатон» имеет небольшое торговое предприятие — магазин по продаже бытовой техники и сопутствующих товаров. В штате магазина всего 16 работников. Основные сведения о них представлены в таблице. Выделите категории персонала и проанализируйте кадровый состав данной организации с точки зрения количественных и качественных характеристик. Сделайте выводы о системе кадрового планирования данной организации. Определите проблемы и предложите меры по оптимизации сложившейся ситуации.

Состав персонала магазина «Золушка»

Должность	Возраст	Образование	Стаж работы в маг. (лет)
1. Директор	48	высшее	10
2. Главный бухгалтер	56	высшее	9
3. Бухгалтер	54	высшее	9
4. Товаровед	46	высшее	7
5. Помощник директора	19	среднее	1
6. Менеджер торгового зала	27	высшее	2
7. Кассир — контролер	23	среднее специальное	1,5
8. Младший кассир	19	среднее специальное	6 мес.
9. Заведующий складом	32	высшее	3
10. Продавец - консультант	29	высшее	2
11. Продавец	18	среднее	1
12. Продавец	19	среднее	6 мес.
13. Продавец	20	среднее специальное	4 мес.
14. Уборщик помещений	57	среднее специальное	5
15. Дворник	62	начальное профессиональное	4
16. Грузчик	45	среднее специальное	2

#### 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

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ОПК-1	знание основ современной философии и концепций управления персоналом, сущности и задач, закономерностей, принципов и методов управления персоналом, умение применять теоретические положения в практике управления персоналом организации	ОПК-1.2	готовность к освоению знаний основ современной философии и концепции управления персоналом, сущности и задач, закономерности, принципов и методов управления персоналом
ОПК ОС-11	способность предоставлять консультационные услуги в области управления персоналом внутренними и внешним заказчикам	ОПК ОС-11.1	способность осуществлять кадровое планирование и разрабатывать концепцию кадровой политики организации с участием консультантов и экспертов.

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ОПК-1.2 – готовность к освоению знаний основ современной философии и концепции управления персоналом, сущности и задач, закономерности, принципов и методов управления персоналом	<p>Определяет основные положения и особенности современной философии управления персоналом.</p> <p>Определяет и формулирует закономерности управления персоналом.</p> <p>Идентифицирует и классифицирует, раскрывает содержание концепций управления персоналом.</p> <p>Формулирует и раскрывает сущность принципы управления персоналом.</p> <p>Идентифицирует и классифицирует методы управления персоналом. Устанавливает причинно-</p>	<p>Аргументировано определены типы и содержание современной философии управления персоналом.</p> <p>Названы все закономерности управления персоналом.</p> <p>Соотнесены наименование концепции управления персоналом и ее содержание.</p> <p>Сформулированы принципы управления персоналом и раскрыто их содержание.</p> <p>Идентифицированы и классифицированы методы управления персоналом. Установлены взаимосвязи</p>

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
	следственные, функциональные и иных взаимосвязи между типом кадровой политики и технологиями управления персоналом.	между типом кадровой политики технологиями управления персоналом
ОПК ОС-11.1 - способность осуществлять кадровое планирование и разрабатывать концепцию кадровой политики организации с участием консультантов и экспертов.	<p>Владеет знанием принципов и методов разработки кадровой политики организации с участием консультантов и экспертов.</p> <p>Умеет организовывать процедуры кадрового планирования с участием экспертов и внутренних и внешних консультантов.</p>	<p>Демонстрирует знание принципов и методов разработки кадровой политики организации с участием консультантов и экспертов.</p> <p>Определяет этапы и процедуры кадрового планирования с участием экспертов и внутренних и внешних консультантов.</p>

#### 4.3.2 Типовые оценочные средства

##### Типовые темы курсовых работ:

1. Сущность и содержание кадровой политики организации.
2. Типы кадровой политики организации.
3. Содержание кадровой политики организации на этапе становления.
4. Цели, задачи и направления кадровой политики.
5. Проектирование кадровой политики организации.
6. Особенности формирования кадровой политики организаций в современных условиях.
7. Кадровая политика организации и стратегия управления персоналом.
8. Составляющие стратегии управления персоналом.
9. Факторы внешней и внутренней среды, влияющие на разработку стратегии управления персоналом.
10. Реализация стратегии управления персоналом.
11. Стратегия управления персоналом организации.
12. Этапы внедрения кадровой стратегии.
13. Сущность компетентностного подхода в кадровой политике.
14. Нормативно-правовое обеспечение реализации кадровой политики.
15. Основы кадрового планирования в организации.
16. Сущность, цели и задачи кадрового планирования в организации.
17. Содержание кадрового планирования в организации.
18. Уровни кадрового планирования в организации.
19. Содержание оперативного плана работы с персоналом.
20. Планирование расходов на персонал в организации.
21. Задачи и функции кадрового контроллинга.
22. Координация кадрового планирования.
23. Оценка эффективности кадрового планирования
24. Роль кадровой службы в реализации кадровой политики и кадровой стратегии
25. Оценка эффективности в реализации кадровой политики



### **Вопросы к экзамену:**

1. Кадровая политика: сущность и содержание понятия.
2. Уровни, типы и виды кадровой политики.
3. Направления и формы реализации кадровой политики.
4. Принципы и механизмы реализации государственной кадровой политики в органах государственного и муниципального управления.
5. Типы и виды кадровых стратегий.
6. Разработка кадровой стратегии организации.
7. Кадровая стратегия в сфере государственной и муниципальной службы на современном этапе.
8. Взаимосвязь кадровой политики, кадровой стратегии и управления персоналом.
9. Стратегия управления персоналом в условиях кризиса.
10. Факторы, влияющие на потребность в кадрах.
11. Технологии удовлетворения потребности в кадрах.
12. Кадровое планирование: понятие, задачи и содержание деятельности.
13. Уровни и виды кадрового планирования.
14. Разработка кадровой стратегии организации.
15. Планирование персонала как кадровая технология
16. Методы кадрового планирования.
17. Особенности кадрового планирования в организациях различных сфер деятельности.
18. Разработка кадровой политики организации.
19. Методы анализа и прогноза развития кадровой ситуации.
20. Проблемы кадрового планирования и пути их решения.
21. Роль руководителей различных уровней управления в реализации кадровой политики.
22. Условия эффективности кадровой стратегии.
23. Этапы жизнедеятельности организации и изменение кадровой стратегии.
24. Этапы кадрового планирования.
25. Роль службы персонала в организации кадрового планирования.

### **Практические задания к экзамену:**

**Задание 1.** *Ознакомьтесь с ситуацией и определите тип и вид кадровой политики. Свое мнение обоснуйте.*

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.

**Задание 2.** *Ознакомьтесь с ситуацией и определите тип и вид кадровой политики. Свое мнение обоснуйте.*

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.

**Задание 3.** *Ознакомьтесь с ситуацией и определите тип и вид кадровой политики. Свое мнение обоснуйте.*

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 4.**

Приведите примеры взаимосвязи кадровой политики со стадиями жизненного цикла организации.

**Задание 5.**

Постройте дерево проблем и дерево целей государственной кадровой политики.

**Задание 6. Планирование потребности в трудовых ресурсах**

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

**Задание 7.**

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

**Задание 8.**

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

**Типовые тестовые задания для экзамена**

1. Определите правильную последовательность действий при разработке кадровой политики

4 официальное утверждение кадровой политики организации

1 проведение анализа динамики кадрового состава и разработка прогноза развития кадровой ситуации организации.

2 определение ключевых принципов кадровой политики

3 информирования коллектива, сбор мнений и предложений

5 разработка кадровой программы

6 реализация мероприятий кадровой программы на основе новых принципов политики

2. Допишите

Система принципов, норм и правил, регламентирующих отношения с работниками и определяющих основные направления, формы и методы работы с кадрами различных сфер деятельности или организации – это

*Кадровая политика*

3. Цель кадровой политики – это:

улучшение качественного состава кадров

*обеспечение оптимального баланса процессов сохранения и обновления количественного и качественного состава кадров*

повышение материального достатка кадров  
регламентация деятельности кадров

4. Субъектами кадровой политики являются  
*государственные органы управления*  
*региональные органы управления*  
персонал организации  
*руководство организации*

5. Механизмом кадровой политики являются  
*технологии управления персоналом*  
кадровые процессы и отношения  
работники организации

6. Кадровая политика  
всегда реализуется в чистом виде  
*может реализовываться в сочетаниях разных принципов кадровой политики*  
не обязательна для организации

7. Система принципов и норм, установок, определяющих основные направления, формы и методы работы с кадрами (персоналом):

*кадровая политика*  
кадровая стратегия  
кадровый потенциал

8. Государственная кадровая политика:  
*принципы формирования, развития и использования кадровых ресурсов*  
технологии кадровой работы на конкретном предприятии, в организации  
совокупность нормативно-правовых документов, регламентирующих кадровую работу

9. Объект государственной кадровой политики – это  
*кадры управления, государственные служащие*  
*кадровый потенциал страны*  
кадровая политика организации

10. Субъект государственной кадровой политики, контролирующей соблюдение законности в работе с кадрами

Администрация Президента РФ  
*Прокуратура*  
Федеральное собрание

11. Понятия «кадровая политика» и «кадровая работа» соотносятся между собой как

*целое и его часть*  
два независимых понятия, имеющих общую часть

два независимых понятия  
синонимы

12. Самое широкое понятие  
кадровая работа  
*кадровая политика*  
кадровые технологии

13. Соотнесите типы кадровой политики с ее характеристикой

Тип кадровой политики	Характеристика кадровой политики
Пассивная кадровая политика	Руководство не имеет обоснованного анализа и прогноза развития кадровой ситуации
Рациональная кадровая политика	Руководство имеет качественный диагноз, прогноз кадровой ситуации и кадровые программы
Авантюристическая кадровая политика	Руководство не имеет средств влияния на кадровую ситуацию
Превентивная кадровая политика	Руководство имеет качественный диагноз кадровой ситуации

14. Кадровая политика должна опираться на принципы  
справедливости  
последовательности  
*соблюдения трудового законодательства*  
равенства  
выделения лучших работников

15. Целями составления бюджетов расходов на персонал являются:  
мотивация руководителей на достижение целей организации;  
*выявление потребностей в денежных ресурсах;*  
принятие управленческих решений;  
разработка концепции ведения бизнеса;  
учет полной себестоимости.

16. Для оценки эффективности управления персоналом и правильности составления бюджетов проводится:  
*аудит персонала;*  
контроллинг персонала;  
факторный анализ отклонений;  
анализ трудовых показателей;  
социологические исследования.

17. Документ, содержащий общий размер затрат на персонал, их состав по статьям расходов с разбивкой по плановым периодам называется:  
прогнозный баланс;  
план денежных потоков;  
бюджет производства;  
*бюджет на персонал;*  
баланс прибылей и убытков.

18. Определите правильную последовательность.  
Этапы разработки бюджета затрат на содержание персонала:

- 1 сбор информации от руководителей;
- 3 принятие управленческих решений;
- 5 утверждение бюджета расходов на персонал;
- 2 анализ трудовых показателей.
- 4 утверждение штатного расписания;

19. Изучение влияния, которое оказывает кадровый потенциал организации на результаты работы – это:

- контроллинг персонала*
- кадровый маркетинг
- кадровый аудит
- мониторинг персонала

20. Совокупность мероприятий по изучению внутреннего и внешнего рынка труда и его сегментированию – это:

- контроллинг персонала
- кадровый маркетинг*
- кадровый аудит
- мониторинг персонала

### **Типовые варианты письменных контрольных заданий (для заочной формы обучения с применением ЭО и ДОТ)**

**Задание 1.** Как в динамике изменения показателей кадровой ситуации отражаются принципы кадровой политики? Приведите примеры.

**Задание 2.** Проанализируйте кадровую политику и кадровую стратегию организации, являющейся местом Вашей работы:

- характеристика позиции руководства в отношении кадровой политики;
- тип и вид кадровой политики и кадровой стратегии;
- нормативно-правовые закрепление принципов кадровой политики.

**Задание 3.** Отметьте позитивные и негативные стороны кадровой политики и кадровой стратегии организации.

Шкала оценивания.

Оценка знаний, умений, навыков проводится на основе балльно-рейтинговой системы: 30% из 100% (или 30 баллов из 100) - вклад в итоговую оценку по результатам промежуточной аттестации.

При оценивании ответа обучающегося в ходе промежуточной аттестации можно опираться на следующие критерии:

Баллы	Критерий оценки
26-30	Обучающийся показывает высокий уровень компетентности, знания программного материала, учебной, периодической и монографической литературы, законодательства и практики его применения, раскрывает не только основные понятия, но и анализирует их с точки зрения различных авторов. Обучающийся показывает не только высокий уровень теоретических знаний, но и видит междисциплинарные связи. Профессионально, грамотно,

	<p>последовательно, хорошим языком четко излагает материал, аргументированно формулирует выводы. Знает в рамках требований к направлению и профилю подготовки законодательно-нормативную и практическую базу. На вопросы отвечает кратко, аргументировано, уверенно, по существу.</p> <p>Обучающийся показывает высокий уровень качества оценки (диагностики) ситуации (проблемы), описанной в практическом задании (кейсе). Демонстрирует высокое качество предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанной в практическом задании (кейсе). Обучающийся показывает высокое качество обоснования анализа проблем и последствий внедрения сформулированных предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанном в практическом задании (кейсе).</p>
16-25	<p>Обучающийся показывает достаточный уровень компетентности, знания материалов занятий, учебной и методической литературы, законодательства и практики его применения. Уверенно и профессионально, грамотным языком, ясно, четко и понятно излагает состояние и суть вопроса. Знает нормативно-законодательную и практическую базу, но при ответе допускает несущественные погрешности. Обучающийся показывает достаточный уровень профессиональных знаний, свободно оперирует понятиями, методами оценки принятия решений, имеет представление: о междисциплинарных связях, увязывает знания, полученные при изучении различных дисциплин, умеет анализировать практические ситуации, но допускает некоторые погрешности. Ответ построен логично, материал излагается хорошим языком, привлекается информативный и иллюстрированный материал, но при ответе допускает некоторые погрешности. Вопросы не вызывают существенных затруднений.</p> <p>Обучающийся показывает достаточный уровень качества оценки (диагностики) ситуации (проблемы), описанной в практическом задании (кейсе). Демонстрирует достаточное качество предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанной в практическом задании (кейсе). Обучающийся показывает достаточное качество обоснования анализа проблем и последствий внедрения сформулированных предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанном в практическом задании (кейсе).</p>
6-15	<p>Обучающийся показывает достаточные знания материалов занятий, но при ответе отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. На поставленные вопросы отвечает неуверенно, допускает погрешности. Обучающийся владеет практическими навыками, привлекает иллюстративный материал, но чувствует себя неуверенно при анализе междисциплинарных связей. В ответе не всегда присутствует логика, аргументы привлекаются недостаточно веские. На поставленные вопросы затрудняется с ответами, показывает недостаточно глубокие знания.</p> <p>Обучающийся показывает достаточный уровень качества оценки (диагностики)</p>

	<p>ситуации (проблемы), описанной в практическом задании (кейсе), но поставленные вопросы отвечает неуверенно. Демонстрирует достаточное качество предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанной в практическом задании (кейсе), но при этом отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. Обучающийся показывает достаточное качество обоснования анализа проблем и последствий внедрения сформулированных предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанном в практическом задании (кейсе), но при этом в ответе не всегда присутствует логика, аргументы привлекаются недостаточно веские.</p>
0-5	<p>Обучающийся показывает слабые знания материалов занятий, учебной литературы, законодательства и практики его применения, низкий уровень компетентности, неуверенное изложение вопроса. Обучающийся показывает слабый уровень профессиональных знаний, затрудняется при анализе практических ситуаций. Не может привести примеры из реальной практики. Неуверенно и логически непоследовательно излагает материал. Неправильно отвечает на вопросы или затрудняется с ответом.</p> <p>Обучающийся показывает недостаточный уровень качества оценки (диагностики) ситуации (проблемы), описанной в практическом задании (кейсе). Демонстрирует недостаточное качество предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанной в практическом задании (кейсе). Обучающийся показывает недостаточное качество обоснования анализа проблем и последствий внедрения сформулированных предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанном в практическом задании (кейсе). Неуверенно и логически непоследовательно излагает в целом материал. Неправильно отвечает на вопросы или затрудняется с ответом.</p>

Шкала перевода из многобалльной системы в традиционную:

обучающемуся выставляется оценка «неудовлетворительно» если обучающийся набрал менее 50 баллов,

оценка «удовлетворительно» выставляется при условии, если обучающийся набрал от 50 до 65 баллов;

оценка «хорошо» выставляется при условии, если обучающийся набрал от 66 до 75 баллов;

оценка «отлично» выставляется при условии, если обучающийся набрал от 76 до 100 баллов.

100 баллов выставляется при условии выполнения всех требований, а также при обязательном проявлении творческого отношения к предмету, умении находить оригинальные, не содержащиеся в учебниках ответы, умении работать с источниками, которые содержатся дополнительной литературе к курсу, умении соединять знания, полученные в данном курсе со знаниями других дисциплин.

#### 4.4. Методические материалы



Студент допускается к экзамену по дисциплине в случае выполнения им всех заданий и мероприятий, предусмотренных программой дисциплины.

Экзамен ставится студенту по результатам выполненных работ в течение семестра, при условии, что оценки студента за работу в течение семестра (по всем результатам текущего контроля знаний) составляют не менее чем на 70 % «отлично» и 30 % «хорошо», пропуски занятий отсутствуют.

Экзамен проводится в форме публичного выступления.

Выступление – это официальное сообщение, посвященное теме вопроса в билете, которое содержит описание вопроса и раскрытие его сути. Структура ответа включает:

1. Введение:

– указывается вопрос, излагается последовательность ответа;

2. Основное содержание:

– обозначается проблемное поле и вводятся основные термины выступления, а также тематические разделы содержания ответа;

– намечаются методы решения представленной в выступлении проблемы и предполагаемые результаты.

3. Заключение:

– приводятся основные результаты и суждения автора по поводу путей возможного решения рассмотренной проблемы, которые могут быть оформлены в виде рекомендаций.

Выступление должно быть построено в соответствии с регламентом: не более пяти–семи минут.

Обучающийся также готовит решение кейса. Обучающийся знакомится с материалом кейса. Осмысливает ситуацию. Рассматривает альтернативы решения проблемы и находит ее верное или оптимальное решение. Обучающийся защищает свое решение. Преподаватель оценивает качество выполнения задания по критериям: диагностики проблемы, качества предложений и рекомендаций по решению кейса, качества изложения материала.

Защита курсовой работы проводится открыто. Итоговые оценки члены комиссии объявляют после защиты всех работ в группе. Итоговая оценка за курсовую работу выставляется по результатам защиты с учетом отзыва научного руководителя, соответствия курсовой работы предъявляемым требованиям к содержанию и оформлению курсовой работы, качества ответов на вопросы членов комиссии.

На защите слушатель кратко излагает основные результаты, полученные в ходе исследования, дает исчерпывающие ответы на замечания научного руководителя и вопросы членов комиссии.

– Комиссия оценивает качество защиту курсовой работы по критериям: содержание работы соответствует выбранной специальности и теме работы;

– работа актуальна, выполнена самостоятельно, имеет творческий характер, отличается определенной новизной;

– проведен обстоятельный анализ степени теоретического исследования проблемы, различных подходов к ее решению;

– показано знание информационной (при необходимости -нормативной) базы, использованы актуальные данные;

– проблема раскрыта глубоко и всесторонне, материал изложен логично;

– теоретические положения органично сопряжены с практикой;

– даны практические рекомендации, вытекающие из анализа проблемы;

– проведен количественный анализ проблемы, который подтверждает выводы автора, иллюстрирует актуальную ситуацию, приведены таблицы

сравнений, графики, диаграммы, формулы, показывающие умение автора формализовать результаты исследования;

- широко представлена библиография по теме работы, в том числе и зарубежные источники;

- приложения к работе иллюстрируют достижения автора и подкрепляют его выводы;

- по содержанию и форме работы полностью соответствует всем предъявленным требованиям, указанным в данных методических рекомендациях.

Оценка за курсовую работу выставляется отдельной строкой в экзаменную книжку студента и ведомость.

### **5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Устный опрос является одним из основных способов проверки усвоения знаний обучающимися. Развернутый ответ студента должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на определенную тему, показывать его умение применять определения, правила в конкретных случаях. Основные критерии оценки устного ответа: правильность ответа по содержанию; полнота и глубина ответа; логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией); использование дополнительного материала.

Практические задания являются необходимым звеном для оценки умений и навыков обучающихся. Основные критерии оценки практического задания (кейса): качество предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанной в практическом задании (кейсе), качество обоснования анализа проблем и последствий внедрения сформулированных предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанном в практическом задании (кейсе).

#### **Методические указания по подготовке к опросу**

Подготовка к занятиям должна носить систематический характер. Это позволит обучающемуся в полном объеме выполнить все требования преподавателя. Обучающимся рекомендуется изучать как основную, так и дополнительную литературу, а также знакомиться с Интернет-источниками (список приведен в рабочей программе по дисциплине).

Подготовка обучающихся к опросу предполагает изучение в соответствии тематикой дисциплины основной/ дополнительной литературы, нормативных документов, интернет-ресурсов.

Обучающийся готовит доклад в форме устного сообщения по теме дисциплины.

#### **Методические рекомендации по подготовке выступления**

Выступление – это официальное сообщение, посвященное заданной теме, которое может содержать описание состояния дел в какой-либо сфере деятельности или ситуации; взгляд автора на ситуацию или проблему, анализ и возможные пути решения проблемы. Доклад должен быть представлен в устной форме. Структура доклада включает:

1. Введение:

- указывается тема и цель выступления;

- обозначается проблемное поле и вводятся основные термины выступления, а также тематические разделы содержания выступления;
- намечаются методы решения представленной в выступлении проблемы и предполагаемые результаты.

2. Основное содержание:

- последовательно раскрываются тематические разделы выступления.

3. Заключение:

- приводятся основные результаты и суждения автора по поводу путей возможного решения рассмотренной проблемы, которые могут быть оформлены в виде рекомендаций.

Текст выступления должен быть построен в соответствии с регламентом предстоящего выступления: не более пяти–семи минут.

### **Методические указания по подготовке к тестированию:**

При подготовке к тестированию следует учитывать, что тест проверяет не только знание понятий, категорий, событий, явлений, умения выделять, анализировать и обобщать наиболее существенные связи, признаки и принципы разных явлений и процессов. Поэтому при подготовке к тесту не следует просто заучивать материал, необходимо понять его логику. Подготовке способствует составление развернутого плана, таблиц, схем. Большую помощь оказывают интернет-тренажеры, позволяющие, во-первых, закрепить знания, во-вторых, приобрести соответствующие психологические навыки саморегуляции и самоконтроля.

### **Методические указания по организации самостоятельной работы обучающихся:**

Контроль самостоятельной работы осуществляется в рамках опросов по темам, предусмотренным рабочей программой дисциплины.

### **Вопросы для самостоятельного изучения:**

#### **Темы для самостоятельной работы:**

1. Квалификационные требования к персоналу на гражданской службе.
2. Государственная кадровая политика: специфика структуры и выделения подсистем.
3. Объект и предмет государственной кадровой политики, методы исследования ГКП, субъекты ГКП.
4. Кадровая политика как стратегический курс работы с кадрами, обоснованный и закреплённый в официальных документах организации.
5. Основные принципы кадровой политики организации. Цели кадровой политики и ее основные задачи.
6. Воздействия внешней и внутренней среды на развитие кадровой политики организации.
7. Профессиональная ориентация, взаимодействия с учебными заведениями как внешние элементы, влияющие на кадровую политику организации.
8. 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.

9. Планирование привлечения персонала. Планирование использования персонала. Планирование повышения квалификации, переподготовки и стажировки персонала.

10. Планирование расходов на персонал организации. Планирование высвобождения, сокращения персонала.

11. Организация регулярного контроля основных направлений планирования кадровой деятельности организации.

12. Особенности взаимосвязи кадровой политики со стадиями жизненного цикла организации.

13. Стадия формирования и основная цель кадровой политики.

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

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

16. Специфические механизмы реализации государственной кадровой политики.

17. Государственные механизмы защиты общества и государства от непрофессионализма.

18. Сущность и содержание кадрового планирования. Кадровый контроллинг. Оперативный план работы с персоналом.

19. Планирование потребности в персонале.

20. Эффективность труда. Планирование производительности труда и показателей по труду.

21. Управление по целям (Management by Objectives – MBO) как основа оперативного плана работы с персоналом. Сущность MBO. Этапы MBO.

22. Принципы установления целей (SMART-принципы). Проблемы, решаемые с помощью MBO. Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом.

23. Практические методы кадрового анализа. Основные разделы плана по персоналу.

24. Основные проблемы, связанные с внедрением планирования и бюджетирования работы с персоналом.

25. Оценка затрат на персонал. Ответственность за расходы на персонал.

26. Структура расходов на персонал. Нормативы численности службы персонала и расходов на персонал.

27. Оценка эффективности расходов на персонал и пути их сокращения. Техника планирования потребности в персонале, планирования производительности труда и других показателей по труду

28. Структура плановых показателей по персоналу: плановые цели организации, плановые показатели подразделений и должностей, ключевые показатели деятельности

### **Рекомендации по подготовке к круглому столу:**

Подготовка к круглому столу представляет собой проектирование студентом обсуждения в группе в форме дискуссии. В этих целях студенту необходимо:

- самостоятельно выбрать тему (проблему) круглого стола;
- разработать вопросы, продумать проблемные ситуации (с использованием периодической, научной литературы, а также интернет-сайтов);
- разработать план-конспект обсуждения с указанием времени обсуждения, вопросов, вариантов ответов.

## Методические рекомендации по защите кейсов

Кейсы – это проблемные ситуации, специально разработанные на основе фактического материала для оценки умений и навыков обучающихся.

Цель метода применения кейсов - научить обучающихся, анализировать проблемную ситуацию, возникшую при конкретном положении дел, и выработать наиболее рациональное решение; научить работать с информационными источниками, перерабатывать и анализировать их.

На знакомство и решение кейса обучающемуся отводится 30 мин. Обучающийся знакомится с материалом кейса. Осмысливает ситуацию. Если необходимо, собирает необходимую информацию по ситуации. Рассматривает альтернативы решения проблемы и находит ее верное или оптимальное решение. Обучающийся презентует (защищает) свое решение. Преподаватель оценивает качество выполнения задания по критериям: диагностики проблемы, качества предложений и рекомендаций по решению кейса, качества изложения материала.

## 6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

### 6.1. Основная литература

1. Адизес, И.К. Управляя изменениями: как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни / И.К. Адизес; пер. с англ. В. Кузина. - 4-е изд. - Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2017. - 352, [2] с. : ил. - ISBN 978-5-00100-510-0.

2. Бирман, Л.А. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Л.А. Бирман; Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте РФ, Ин-т бизнеса и делового администрирования. - Москва : Издательский дом Дело, 2018. - 344, [1] с. : табл. - Библиогр.: с. 328. - ISBN 978-5-7749-1345-9.

3. Вечер Л.С. Государственная кадровая политика и государственная служба : учебник / Вечер Л.С.. — Минск : Вышэйшая школа, 2020. — 384 с. — ISBN 978-985-06-3264-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/120124.html>.

4. Шапиро, С. А. Кадровая политика и кадровый аудит организации : учебно-методическое пособие / С. А. Шапиро, А. Б. Вешкурова. - Москва : РУТ (МИИТ), 2018. - 94 с. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1896324>.

5. Мансуров, Р. Е. Настольная книга директора по персоналу : практ. пособие / Р. Е. Мансуров. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Юрайт, 2020. — 384 с. — (Профессиональная практика). — ISBN 978-5-534-08165-7. — URL: <https://urait.ru/bcode/450024>.— Режим доступа: электрон.-библ. система «Юрайт», требуется авторизация.

6. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Юрайт, 2020. — 431 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09984-3. — URL: <https://urait.ru/bcode/449289>.— Режим доступа: электрон.-библ. система «Юрайт», требуется авторизация.

7. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование в 2 ч. учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. Г. Одегов, С. А. Карташов, М. Г. Лабаджан. — 2-е изд., пер. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. Часть 1- Электронный ресурс <https://biblio-online.ru/book/kadrovaya-politika-i-kadrovoe-planirovanie-v-2-ch-chast-1-421346>; Часть 2 Электронный ресурс <https://biblio-online.ru/book/kadrovaya-politika-i-kadrovoe-planirovanie-v-2-ch-chast-2-421345>

### 6.2. Дополнительная литература

1. Александрова Н.А. Основы кадровой политики и кадрового планирования: курс лекций / Н.А. Александрова, О.Ю. Брюхова. – Екатеринбург: Изд-во УрГУПС, 2014. – 181 с.
2. Вукович Г.Г., Никитина А.В. Кадровая политика как инструмент управления персоналом // Общество: политика, экономика, право. - 2018. -№1. Электронный ресурс: <https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovaya-politika-kak-instrument-upravleniya-personalom-1>
3. Королева Г. Об аудите персонала и кадровой политике предприятия / Г. Королева, Е. Воробьев // Общество и экономика. – 2015. – № 3. – С. 134–143.
4. Левушкина, С. В. Кадровая политика и кадровый аудит организаций : учебное пособие / сост. С. В. Левушкина; Ставропольский гос. аграрный ун-т. - Ставрополь, 2014. - 168 с. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/514173> (дата обращения: 16.10.2020). - Режим доступа: электрон.-библ. система «Znanium.com», требуется авторизация. - То же электрон. версия на сайте – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=277421> (дата обращения: 16.10.2020).— Режим доступа: электрон.-библ. система «Унив. б-ка ONLINE», требуется авторизация.
5. Jacobson W. S. Strategic Human Capital Management in Municipal Government / W. S. Jacobson, J. E. Sowa // Public Personnel Management. – 2015. – Vol. 44. – Iss. 3. – P. 317-339. - URL: <http://web.a.ebscohost.com/bsi/detail/detail?vid=0&sid=add321f1-98a9-470e-a213-7f97cf9b78a2%40sessionmgr4008&bdata=Jmxhbm9cnUmc2l0ZT1ic2ktbGl2ZQ%3d%3d#AN=108923988&db=bth> (дата обращения: 19.10.2020)

### 6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. Вудраф Ч. Центры развития и оценки. Определение и оценка компетенций. – М.: ГИППО, 2013. – 384 с.
2. 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)
3. Королева Г. Об аудите персонала и кадровой политике предприятия / Г. Королева, Е. Воробьев // Общество и экономика. – 2015. – № 3. – С. 134–143. - URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=25685983> (дата обращения: 19.10.2020). — Режим доступа: науч.-электрон. б-ка «eLibrary.ru», требуется авторизация.
4. 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>
5. 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. Jacobson Willow S., Sowa Jessica E. Strategic Human Capital // Management in Municipal Government Public Personnel Management. – 2015. – Vol. 44. – Iss. 3. – P. 317–339. Электронный ресурс: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=f5h&AN=108923988&lang=ru&site=eds-live&authtype=uid>

### 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
14. <http://ivm.org.uk> / – Институт ФСА Великобритании
15. <http://www.scav-csva.org> / – Канадское общество ФСА
16. [www.uptp.ru](http://www.uptp.ru) / – сайт журнала «Проблемы теории и практики управления»
17. <http://www.hrm.ru> / – Портал о кадровом менеджменте
18. <http://www.kadrovik.ru> / – сайт журнала «kadrovik.ru»
19. <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**

Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: учебные аудитории для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы.

Программное обеспечение: Microsoft Windows 10 LTSC 1607, Microsoft Office Professional 2016.

Информационные справочные системы: Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>; Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>; Национальная электронная библиотека. URL: [www.nns.ru](http://www.nns.ru); Российская государственная библиотека. URL: [www.rsl.ru](http://www.rsl.ru); Российская национальная библиотека. URL: [www.nnir.ru](http://www.nnir.ru); Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>; Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>; Электронно-библиотечная система ЮПАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>.

Перечень РИД РАНХиГС 2018 года:

2017 год

Базы данных: «Российская судебная практика по роялти и платежам за предоставление внутригрупповых услуг».

Базы данных: «Система показателей дошкольного и общего образования»,

Базы данных: «Комплекс визуального анализа результатов сравнительной оценки системы показателей дошкольного и общего образования»;

Базы данных: «Система показателей для оценки вклада образования в социально-экономическое развитие субъектов Российской Федерации».

Базы данных: «Киргизские мигранты в Москве: результаты этнографических интервью».

Базы данных: «Киргизские мигранты в Москве: результаты анкетного опроса»;

Базы данных: «Барьеры взаимодействия иноэтничных мигрантов и принимающего сообщества на локальном уровне: интервью с жителями района».

2018 год

Базы данных:

Интеграция мигрантов второго поколения: результаты пилотного опроса детей мигрантов армянского и азербайджанского происхождения/ Разработчики: Варшавер Е.А., Рочева А.Л., Иванова Н.С.-РАНХиГС, 2018.

Оценка эффективности миграционного законодательства: результаты опроса мигрантов из Узбекистана и Таджикистана/ Разработчики: Варшавер Е.А., Рочева А.Л., Иванова Н.С.-РАНХиГС, 2018.

Социологическое исследование факторов многокритериальной бедности – 2017/ Разработчики: Гришина Е.Е., Кузнецова П.О., Галиева Н.И.-РАНХиГС, 2018.

Квалифицированная миграция в России/ Разработчики: Флоринская Ю.Ф., Мкртчян Н.В., Галиева Н.И. -РАНХиГС, 2018.



Активное долголетие – 2017/ Разработчики: Рогозин Д.М., Галиева Н.И., Вырская М.С. -РАНХиГС, 2018.

Адаптационные стратегии населения – 2017/ Разработчики: Аврамова Е.М., Логинов Д.М., Галиева Н.И., Каравай А.В.-РАНХиГС, 2018.

Человек, семья, общество 2017/ Разработчики: Макаренцева А.О., Вырская М.С.-РАНХиГС, 2018.

Система показателей для сравнительной оценки региональных систем среднего профессионального образования и оценки их вклада в социально-экономическое развитие российских регионов/ Разработчики: Клячко Т.Л., Куклин В.Ж., Семионова Е.А., Токарева Г.С., Виноградов В.А. – РАНХиГС,2018.