

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ И. Т. ТРУБИЛИНА»**

**ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ**

**УТВЕРЖДАЮ**

Декан факультета управления



профессор В. Г. Кудряков  
«17» мая 2023 г.

**Рабочая программа дисциплины**  
**Управление кадровым потенциалом государственной службы**

**Направление подготовки**  
**38.04.04 Государственное и муниципальное управление**

**Направленность**  
**«Государственное и муниципальное управление»**

**Уровень высшего образования**  
**магистратура**

**Форма обучения**  
**Очная, заочная**

**Краснодар**  
**2023**

Рабочая программа дисциплины «Управление кадровым потенциалом государственной службы» разработана на основе ФГОС ВО 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление», утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования РФ 13 августа 2020 г. № 1000.

Автор:  
к.ф.н., доцент



С.Н. Сычанина

Рабочая программа обсуждена и рекомендована к утверждению решением кафедры менеджмента от 10.05.2023, протокол № 12.

Заведующий кафедрой  
д.э.н., профессор



Е.А. Егоров

Рабочая программа одобрена на заседании методической комиссии факультета управления, протокол от 16.05.2023 № 5.

Председатель  
методической комиссии  
к.э.н., доцент



М.А. Нестеренко

Руководитель  
основной профессиональной  
образовательной программы  
д.э.н., профессор



Ю.Г. Лесных

## **1 Цель и задачи освоения дисциплины**

**Целью** освоения дисциплины «Управление кадровым потенциалом государственной службы» является формирование комплекса знаний о кадровом потенциале в государственных органах, умений управлять кадровым потенциалом, направленным на организацию командной работы для решения поставленных целей.

### **Задачи дисциплины**

формирование способности кадрового планирования и предвидения результатов как личных, так и коллективных действий при управлении кадровым потенциалом;

формирование умений создавать команды для решения поставленных задач, осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности между исполнителями; эффективно управлять кадровым потенциалом;

развитие у обучающихся творческого отношения к освоению отечественного и мирового опыта организации государственной службы и умения использовать его в практической деятельности; а также самостоятельно выявлять мотивы и стимулы для саморазвития и планирования собственной профессиональной траектории;

формирование умений применять систему методов и приемов управления персоналом и формировать стратегии управления на основе анализа основных потенциала персонала.

## **2 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП ВО**

**В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:**

ПК-3 Способен руководить подчиненными, применять технологии управления персоналом и кадрового аудита

В результате изучения дисциплины «Управление кадровым потенциалом государственной службы» обучающийся готовится к освоению трудовых функций и выполнению трудовых действий в соответствии со справочником квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки, знаниям и умениям, которые необходимы для замещения должностей государственной гражданской службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (утв. Письмом Минтруда России 26 апреля 2017 г. N 18-1/10/В-3260) и справочником типовых квалификационных требований для замещения должностей муниципальной службы (утв. Минтрудом России)

Трудовая функция – управленческие умения (для должностей гражданской службы категорий «руководители» и «помощники (советники)» всех групп должностей, категории специалисты высшей группы должностей, а также главной, ведущей и старшей групп должностей).

Трудовые действия:

- умение руководить подчиненными, эффективно планировать, организовывать работу и контролировать ее выполнение;
- умение разрабатывать проекты организационных и распорядительных документов по кадрам.

### 3 Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

«Управление кадровым потенциалом государственной службы» является дисциплиной по выбору в части, формируемой участниками образовательных отношений, ОПОП ВО подготовки обучающихся по направлению 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, направленность «Государственное и муниципальное управление».

### 4 Объем дисциплины (144 часа, 4 зачетных единицы)

Виды учебной работы	Объем, часов	
	Очная	Заочная
<b>Контактная работа</b>	<b>37</b>	<b>17</b>
в том числе:		
— аудиторная по видам учебных занятий	34	14
— лекции	12	4
— практические	22	10
— лабораторные	-	-
— внеаудиторная	3	3
— экзамен	3	3
— защита курсовых работ	-	-
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>107</b>	<b>127</b>
в том числе:		
— курсовая работа	-	-
— прочие виды самостоятельной работы	107	127
<b>Итого по дисциплине</b>	<b>144</b>	<b>144</b>
в том числе в форме практической подготовки	-	-

### 5 Содержание дисциплины

По итогам изучаемой дисциплины студенты (обучающиеся) сдают экзамен.

Дисциплина изучается на 2 курсе, в 3 семестре по учебному плану очной формы обучения, на 2 курсе, в 4 семестре по учебному плану заочной формы обучения.

## Содержание и структура дисциплины по очной форме обучения

№ п / п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	в том числе в форме практической подготовки*	Самостоятельная работа
1	Проблемы и перспективы развития государственной службы Российской Федерации 1. Понятие, права и обязанности государственного служащего 2. Технология и методы управления государственными служащими 3. Тенденции развития кадровой политики на государственной службе.	ПК-3	3	2	2	-	-	18
2	Кадровый потенциал – сущность, значение и виды 1. Понятие «кадровый потенциал» и его значение в кадровой политике 2. Виды потенциала. 3. Особенности кадрового потенциала на государственной службе.	ПК-3	3	2	4	-	-	18
3	Технологии формирования и развития кадрового потенциала государственной гражданской службы 1. Кадровые технологии как способ обеспечения кадрового состава государственной гражданской службы 2. Кадровые стратегии, направленные на развитие кадрового потенциала	ПК-3	3	2	4	-	-	17
4	Всесторонняя оценка государственных служащих и их служебной деятельности 1. Направления кадрового аудита на государственной службе 2. Методы проведения кадрового аудита в о	ПК-3	3	2	4	-	-	18
5	Реализация технологий профессионального развития и служебно-должностного продвижения государственных гражданских служащих 1. Профессиональное развитие	ПК-3	3	2	4	-	-	18

№ п / п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лек ции	Практич еские занятия	Лабо ратор ные занят ия	в том числе в форме практичес кой подготовк и*	Самосто ятельная работа
	кадров: виды, методы, этапы. 2. Система управления карьерой на государственной службе.							
6	Условия повышения эффективности кадрового потенциала в государственной службе. 1. Основные тенденции процессов изменения кадрового состава гражданской службы 2. Инновационные кадровые технологии в органах государственного управления	ПК-3	3	2	4	-	-	18
Итого				<b>12</b>	<b>22</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>107</b>

### Содержание и структура дисциплины по заочной форме обучения

№ п / п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лек ции	Практич еские занятия	Лабо ратор ные занят ия	в том числе в форме практичес кой подготовк и*	Самосто ятельная работа
1	Проблемы и перспективы развития государственной службы Российской Федерации 2. Понятие, права и обязанности государственного служащего 2. Технология и методы управления государственными служащими 3. Тенденции развития кадровой политики на государственной службе.	ПК-3	4	1	-	-	-	22
2	Кадровый потенциал – сущность, значение и виды 1. Понятие «кадровый потенциал» и его значение в кадровой политике 2. Виды потенциала. 3. Особенности кадрового потенциала на государственной службе.	ПК-3	4	1	2	-	-	22
3	Технологии формирования и развития кадрового потенциала	ПК-3	4	-	2	-	-	17

№ п / п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	в том числе в форме практической подготовки*	Самостоятельная работа
	государственной гражданской службы 1. Кадровые технологии как способ обеспечения кадрового состава государственной гражданской службы 2. Кадровые стратегии, направленные на развитие кадрового потенциала							
4	Всесторонняя оценка государственных служащих и их служебной деятельности 1. Направления кадрового аудита на государственной службе 2. Методы проведения кадрового аудита в о	ПК-3	4	1	2	-	-	22
5	Реализация технологий профессионального развития и служебно-должностного продвижения государственных гражданских служащих 1. Профессиональное развитие кадров: виды, методы, этапы. 2. Система управления карьерой на государственной службе.	ПК-3	4	1	2	-	-	22
6	Условия повышения эффективности кадрового потенциала в государственной службе. 1. Основные тенденции процессов изменения кадрового состава гражданской службы 2. Инновационные кадровые технологии в органах государственного управления	ПК-3	4	-	2	-	-	22
<b>Итого</b>				<b>4</b>	<b>10</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>127</b>

## **6 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

1. Управление кадровым потенциалом государственной службы: метод. рекомендации к выполнению самостоятельной работы для обучающихся по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление / С. Н. Сычанина, Р. А. Шичиях. – Краснодар : КубГАУ.

2. Управление кадровым потенциалом государственной службы: метод. рекомендации к выполнению практических занятий для обучающихся по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление / С. Н. Сычанина, Р. А. Шичиях. – Краснодар : КубГАУ.

3. Управление кадровым потенциалом государственной службы: метод. указания к выполнению контрольной работы для студентов заочной формы обучения / сост. С. Н. Сычанина, Р. А. Шичиях. – Краснодар : КубГАУ.

## 7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

### 7.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОПОП ВО

Номер семестра*	Этапы формирования и проверки уровня сформированности компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения ОПОП ВО
<b>ПК-3 Способен руководить подчиненными, применять технологии управления персоналом и кадрового аудита</b>	
2	Механизмы разрешения конфликтов в сфере государственного и муниципального управления
3	Производственная практика
3	<i>Кадровая политика и кадровый аудит</i>
3	Управление кадровым потенциалом государственной службы
4	Профессиональная практика по профилю деятельности
4	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы

\* номер семестра соответствует этапу формирования компетенции

### 7.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкалы оценивания

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
<b>ПК-3 Способен руководить подчиненными, применять технологии управления персоналом и кадрового аудита</b>					
ПК-3.1 Формирует и	Уровень знаний ниже	Минимально допустимый	Уровень знаний в объеме,	Уровень знаний в	Опрос, творческое



Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
применяет систему методов и приемов управления персоналом в условиях трансформации социальных систем ПК-3.2 Анализирует основные характеристики персонала с целью формирования стратегии управления.	минимальных требований, имели место грубые ошибки При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки	уровень знаний, допущено много негрубых ошибок. Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач	объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач	задание, доклад, эссе, дискуссия, деловая игра, «мозговой штурм», рубежная контрольная работа (для заочной формы обучения), вопросы и задания для проведения экзамена

**7.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения ОПОП ВО**  
**ПК-3 Способен руководить подчиненными, применять технологии управления персоналом и кадрового аудита**  
**Деловая игра**

Деловая игра «Формирование кадровой политики»

Цель занятия – развитие у обучающихся способностей к самостоятельной работе по формированию кадровой политики, выявлению и анализу факторов и ограничений, влияющих на ее эффективность; формирование умения организовать команду и выработать стратегию сотрудничества для достижения поставленной цели.

Содержание:

В учебной группе формируется отборочная комиссия из трех обучающихся, которые будут выполнять начальника и специалистов Управления кадровой политики Администрации Краснодарского края. Из оставшихся членов группы создаются 3 команды. Каждая команда выбирает министерство, которое она будет представлять.

Каждая из команд должна проанализировать кадровую политику выбранного министерства и предоставить на обсуждение разработанную кадровую политику, которая должна включать:

- цели кадровой политики;
- организационная структура управления;

- внешние факторы;
- возможности и ограничения;
- общая характеристика работников;
- система мотивации и стимулирования;
- система деловой оценки;
- система профессионального развития и карьерного роста.

Представитель каждого министерства представляет разработанный вариант кадровой политики, команда отвечает на вопросы Управления кадровой политики и других министерств.

Затем идет обсуждение результатов работы и выбор наиболее команды-победителя. При выборе учитывается сплоченность, активность команды, умение работать совместно.

### **Темы творческих заданий:**

1. Изучите функции государственной службы и заполните таблицу 1. Определите процесс организации работы команды для выполнения каждой функции.

Таблица 1 – Функции государственной службы

№	Наименование функции	Определение функции
1.	Правомерная (правоприменительная)	
2.	Правосоздающая (правотворческая, правообразующая)	
3.	Регулятивная (регулирующая)	
4.	Правовая (обеспечительно-восстановительная, правозащитная)	
5.	Планирования	
6.	Организационная	
7.	Информационная	
8.	Контроля	

2. Изучите систему государственной службы в Российской Федерации и заполните таблицу 2. Определите, каких результатов должны достичь каждый из видов правоохранительных органов и как необходимо организовать коллектив для достижения поставленных результатов.

Таблица 2 – Классификация правоохранительных органов

№	Виды правоохранительных органов	Характеристика деятельности	Основные результаты деятельности
1.	Суды		
2.	Прокуратура		
3.	Органы внутренних дел (полиция)		
4.	Федеральная служба безопасности		
5.	Таможня		

3. На примере конкретного государственного органа (в котором проходили практику) разработать проект стратегии кадровой политики, распределить поручения, делегировать полномочия и защитить его на занятиях (подготовить мультимедийную презентацию).

4. Разработать модель компетенции конкретной должности государственной службы и на ее основе предоставить план мероприятий по организации эффективного внедрения представленной модели.

5. Оформить унифицированные формы приказов по личному составу о приеме, переводе, отпуске, увольнении сотрудника в Администрации Краснодарского края.

6. Составить и оформить распоряжение. Указать, что в связи с предстоящими структурными изменениями руководитель обязывает провести проверку штатно-финансовой дисциплины. Необходимо указать ответственного и срок выполнения, контроль за выполнением распоряжения возложите на зам. начальника подразделения. Другие данные в тексте и реквизиты указываются самостоятельно.

7. Написать заявление о приёме на работу, в котором указать структурное подразделение, должность, при необходимости особенности в работе (неполный рабочий день, почасовая оплата и т.д.). На заявлении о приёме на работу оформить визу руководителя о согласии с указанием оклада или иного способа оплаты труда.

8. На основании заявления, выполненного в задании 5, подготовить приказ о приёме на работу в указанную фирму. Приказ о приёме на работу заполняется по унифицированной форме.

9. Выберите конкретную должность государственной службы. Определите степень соответствия Ваших знаний и умений данной должности. Разработайте план мероприятий по совершенствованию определенных знаний и умений учитывая особенности как профессиональной, так и других видов деятельности, раскрывающих кадровый потенциал.

10. Профессиональная траектория предполагает три направления:

- должностное профессиональное продвижение;
- получение почетных статусов;
- административное продвижение.

Проанализируйте каждое из указанных направлений. Разработайте профессиональную траекторию специалиста (должность выбирается конкретная) администрации Краснодарского края с учетом указанных трех направлений.

11. Разработать критерии эффективности кадрового аудита для разных направлений кадровой политики государственной службы, направленных на оценку кадрового потенциала.

12. Разработать описание персонал-технологии, с выделением ключевых этапов и соответствующим документальным сопровождением.

13. Проанализировать должностной регламент государственного служащего (на примере конкретной должности и организации) и разработать свой вариант по каждому пункту должностного регламента:

- 1) квалификационные требования для замещения должности гражданской службы;
- 2) должностные обязанности, права и ответственность гражданского служащего за неисполнение (ненадлежащее исполнение) должностных обязанностей в соответствии с административным регламентом государственного органа, задачами и функциями структурного подразделения государственного органа и функциональными особенностями замещаемой в нем должности гражданской службы;
- 3) перечень вопросов, по которым гражданский служащий вправе или обязан самостоятельно принимать управленческие и иные решения;
- 4) перечень вопросов, по которым гражданский служащий вправе или обязан участвовать при подготовке проектов нормативных правовых актов и (или) проектов управленческих и иных решений;
- 5) сроки и процедуры подготовки, рассмотрения проектов управленческих и иных решений, порядок согласования и принятия данных решений;
- 6) порядок служебного взаимодействия гражданского служащего в связи с исполнением им должностных обязанностей с гражданскими служащими того же государственного органа, гражданскими служащими иных государственных органов, другими гражданами, а также с организациями;
- 7) перечень государственных услуг, оказываемых гражданам и организациям в соответствии с административным регламентом государственного органа;
- 8) показатели эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности гражданского служащего.

### **Темы дискуссии:**

1. Какова необходимость управления кадровым потенциалом в органах государственной власти и почему? Какие последствия личных и коллективных действий могут привести к негативному формированию кадрового потенциала на государственной службе?

2. Какие ключевые проблемы стоят перед государственной службой и возможно ли их решить?

### **Темы докладов:**

1. История формирования кадровой политики как отдельной функциональной стратегии управления.
2. Управление кадрами государственной службы в зарубежных странах.
3. Планирование основных форм и этапов работы с сотрудниками государственной службы и их взаимосвязь.
4. Основные принципы кадровой политика и кадрового аудита в Западной Европе в органах власти.
5. Основные принципы кадровой политика и кадрового аудита в США в органах власти.
6. Основные принципы кадровой политика и кадрового аудита в Японии в органах власти.
7. Технологии аудита кадрового потенциала (на примере).
8. Развитие кадрового потенциала органов муниципальных образований (на примере).
9. Развитие кадрового потенциала органов государственного (муниципального) управления (на примере).
10. Совершенствование системы адаптации персонала (на примере).
11. Совершенствование системы управления персоналом с применением коучинга (на примере).
12. Управление процессом высвобождения персонала в организации (аутстаффинг) (на примере).
13. Методы оценки результатов труда персонала организации (на примере).
14. Ассесмент – инновационная кадровая технология формирования кадрового потенциала.
15. Аутплейсмент - инновационная кадровая технология формирования кадрового потенциала.
16. Полиграф - инновационная кадровая технология формирования кадрового потенциала.

### **«Мозговой штурм»**

На семинарском занятии применяются интерактивные технологии обучения. Магистранты проводят мозговой штурм, обсуждая разные идеи и мнения по следующему проблемному аспекту:

1. Способы повышения эффективности управления кадровым потенциалом в государственных организациях.

2. Наиболее эффективное использование методов управления кадровым потенциалом на государственной службе (на примере конкретной организации).

### **Вопросы для опроса**

1. Дайте определение понятию «кадровый потенциал» и определите сущность данного понятия.

2. Укажите основную цель и виды кадрового потенциала.

3. Из каких этапов состоит процесс управления кадровым потенциалом в организации?
4. Перечислите направления управления кадровым потенциалом организации.
5. Дайте характеристику кадрового потенциала на государственной службе.
6. Охарактеризуйте концепции стратегии кадровой политики.
7. В чем отличие кадровой политики в государственном органе от коммерческой организации?
8. Перечислите документы, регламентирующие кадровую политику в органах государственной власти.
9. Что такое должностной регламент?
10. По каким показателям оценивается эффективность управления кадрового потенциала?
11. Дайте определение понятию «государственный гражданский служащий» и назовите основные мотивы, побуждающие выполнять трудовые функции на государственной службе.
12. Перечислите права государственного гражданского служащего и укажите наиболее стимулирующие служащих к саморазвитию.
13. Какие обязанности государственных служащих определены согласно законодательству?
14. Перечислите ограничения, связанные с осуществлением государственной гражданской службы.
15. Что строго запрещается государственному гражданскому служащему?
16. Какие способы профессионального роста существуют на гражданской службе?
17. Дайте определение понятию «государственный гражданский служащий» и назовите основные мотивы, побуждающие выполнять трудовые функции на государственной службе.
18. Перечислите права государственного гражданского служащего и укажите наиболее стимулирующие служащих к саморазвитию.
19. Какие обязанности государственных служащих определены согласно законодательству?
20. Перечислите ограничения, связанные с осуществлением государственной гражданской службы.
21. Что строго запрещается государственному гражданскому служащему?
22. Какие способы профессионального роста существуют на гражданской службе?
23. Назовите требования к служебному поведению государственных гражданских служащих при выполнении как профессиональной, так и других видов деятельности.
24. Дайте характеристику основным компонентам административной этики.
25. В чем заключается сущность модели управленческой компетентности руководителей на государственной службе?
26. Что такое «конфликт интересов» и как его урегулировать на государственной службе?
27. Перечислите сферы применения законодательных актов, относящихся к этическим аспектам государственной службы.

***Рекомендуемая тематика эссе:***

1. Государственный гражданский служащий – особенности правового статуса и перспективы профессионального роста
2. Профессиональная этика государственного гражданского служащего и значение ее в процессе мотивации.

3. Признаки профессионализма государственного гражданского служащего и стимулы для саморазвития.
4. Поощрения и награждения государственных служащих как один из стимулов саморазвития.
5. Пенсионное обеспечение государственного гражданского и муниципального служащего как один из способов стимулирования персонала.
6. Методы управления кадровым потенциалом в системе государственной службы, мотивирующие к саморазвитию персонала.
7. Государственная и муниципальная служба и технологии их взаимодействия с общественностью.
8. Деловая культура персонала государственной службы.
9. Планирование и развитие карьеры государственного гражданского и муниципального служащего и пути профессионального роста.
10. «Электронное правительство» как технология работы государственной службы.
11. Критерии эффективности государственного управления и государственной службы.
12. Эффективная система методов управления персоналом на гражданской службе в условиях трансформации социальных систем.
13. Эффективная система приемов управления персоналом на гражданской службе в условиях трансформации социальных систем.
14. Формирование и реализация управления кадровым потенциалом в органах государственного управления Краснодарского края: проблемы и перспективы.

***Задания рубежной контрольной работы (для заочной формы обучения)***

**Перечень вопросов для индивидуального задания по вариантам**

**Вариант 1**

1. Кадровый потенциал: сущность, значение и направления.
2. Основные подходы к оценке деятельности персонала.
3. Изучите виды кадровой политики и заполните таблицу

Таблица – Сравнительная характеристика видов кадровой политики

	Пассивная	Реактивная	Превентивная	Активная
Прогноз кадровой ситуации				
Наличие средств диагностики кадров				
Выявление и анализ кадровых проблем				
Наличие краткосрочного планирования				
Наличие долгосрочного планирования				
Наличие средств воздействия на кадровую ситуацию				
Антикризисное кадровое планирование				
Мониторинг кадровой ситуации				

Наличие программ кадровой работы				
Учет динамики внешней среды				

### Вариант 2

1. Роль кадрового потенциала в развитии и совершенствовании управления организацией.
2. Основные направления, методы и подходы к определению развития персонала.
3. Изучите типы кадровой политики и заполните таблицу

Таблица 1 – Сравнительная характеристика типов кадровой политики

Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	открытая	закрытая
Набор персонала		
Адаптация персонала		
Обучение и развитие персонала		
Продвижение персонала		
Мотивация и стимулирование		
Внедрение инноваций		

### Вариант 3

1. Сущность и значение кадрового маркетинга для эффективности управления кадровым потенциалом в организации.
2. Принципы, направления и технология проведения управления кадровым потенциалом в организации.
3. Изучите направления и параметры диагностики кадрового аудита и заполните таблицу.

Таблица 1 - Направления и параметры диагностики кадрового аудита

№	Направления деятельности	Параметры диагностики
1.	Аудит кадровой документации	1) 2) 3)
2.	Планирование персонала	1) 2) 3)
3.	Набор персонала	1) 2) 3)

### Вариант 4

1. Персонал-технологии как основа реализации кадровой политики.
2. Основные задачи, особенности и подходы в управлении кадровым потенциалом в организации.
3. Изучите направления и параметры диагностики кадрового аудита и заполните таблицу.

Таблица 1 - Направления и параметры диагностики кадрового аудита

№	Направления деятельности	Параметры диагностики
1.	Разработка системы стимулирования	1)

		2) 3)
2.	Отбор персонала	1) 2) 3)
3.	Адаптация персонала	1) 2) 3)

### Вариант 5

1. Основные формы, этапы работы с персоналом фирмы и их взаимосвязь.
2. Система обучения персонала при управлении кадровым потенциалом: основные требования, подходы и методы.
3. Изучите направления и параметры диагностики кадрового аудита и заполните таблицу.

Таблица 1 - Направления и параметры диагностики кадрового аудита

№	Направления деятельности	Параметры диагностики
1.	Оценка трудовой деятельности	1) 2) 3)
2.	Обучение персонала	1) 2) 3)
3.	Повышение, понижение, увольнение, перевод персонала	1) 2) 3)

### Вариант 6

1. Сущность и основные методы отбора персонала, направленные на формирование эффективного кадрового потенциала организации.
2. Кадровый потенциал и его планирование в организации.
3. Изучите виды кадровой документации при кадровом аудите и заполните таблицу

Таблица – Виды кадровой документации и их характеристика

Типы кадровой документации	Виды	Характеристика
Организационные документы		
Распорядительные документы		
Информационно-справочные документы		
Учетные документы		

### Вариант 7

1. Адаптационные программы персонала в кадровой политике, направленные на эффективное управление кадровым потенциалом в организации.
2. Методы и критерии отбора персонала: основные задачи, требования, особенности.
3. Изучите модель оценки эффективности обучения Дональда Киркпатрика и заполните таблицу.

Таблица 1 – Особенности четырехуровневой модели эффективности обучения Д. Киркпатрика

Уровень	Объект оценивания	Характеристика	Методы оценивания
---------	-------------------	----------------	-------------------



I	Реакция участников		
II	Обученность		
III	Применение		
IV	Результаты		

### Вариант 8

1. Основные виды мотивации и стимулирования труда персонала в кадровой политике.
2. Связь аудита с оценкой стоимости персонала организации.
3. Изучите особенности аудита работы кадровой службы и заполните таблицу  
Таблица 1 – Основные показатели службы персонала и возможные показатели эффективности

№	Кадровая функция	Показатели эффективности
1.	Подбор и адаптация персонала	- -
2.	Обучение, развитие, оценка персонала	- - -
3.	Корпоративная культура, имидж работодателя	- - -

### Вариант 9

1. Стратегический ассесмент и его роль в реализации кадровой политики, направленные на эффективное управление кадровым потенциалом в организации.
2. Работа с резервом руководства при формировании кадрового потенциала.
3. Изучите сущность кадровой политики в государственных органах и заполните таблицу.

Таблица – Принципы кадровой политики на государственной службе Российской Федерации

№	Виды принципов	Характеристика принципов
1.	Принцип подбора кадров	
2.	Принцип гласности	
3.	Принцип законности	
4.	Равный доступ граждан к государственной службе	

### Вариант 10

1. Кадровый документооборот: основные составляющие, принципы работы, роль в реализации кадровой политики.
2. Особенности формирования кадрового потенциала коммерческих организаций.
3. Изучите сущность кадровой политики в государственных органах и заполните таблицу.

Таблица – Характеристика кадровой стратегии на государственной службе

№	Критерий	Кадровая стратегия на государственной службе
1.	Отношение к человеку	
2.	Распределение нагрузки,	

	объем функций	
3.	Тип контроля	
4.	Наличие социальных гарантий	
5.	Взаимозаменяемость	
6.	Взаимодействие сотрудников	
7.	Обучение персонала	
8.	Принцип набора персонала	

### Вариант 11

1. Основные формы развития человеческих ресурсов и их взаимосвязь с кадровой политикой.
2. Особенности формирования кадрового потенциала некоммерческих организаций.
3. Изучите функции государственной службы и заполните таблицу.

Таблица – Функции государственной службы

№	Наименование функции	Определение функции
1.	Правомерная (правоприменительная)	
2.	Правосоздающая (правотворческая, правообразующая)	
3.	Регулятивная (регулирующая)	
4.	Правовая (обеспечительно-восстановительная, правозащитная)	

### Вариант 12

1. Роль увольнения в реализации кадровой политики.
2. Аудит документации и системы оценки персонала, направленные на эффективное управление кадровым потенциалом в организации.
3. Изучите функции государственной службы и заполните таблицу.

Таблица – Функции государственной службы

№	Наименование функции	Определение функции
1.	Планирования	
2.	Организационная	
3.	Информационная	
4.	Контроля	

### Вариант 13

1. Стратегические подходы к рекрутингу в кадровой политике.
2. Методы кадрового аудита, направленные на эффективное управление кадровым потенциалом в организации.
3. Изучите систему государственной службы в Российской Федерации и заполните таблицу.

Таблица – Классификация правоохранительных органов

№	Виды правоохранительных органов	Характеристика деятельности
1.	Суды	
2.	Прокуратура	
3.	Органы внутренних дел (полиция)	
4.	Федеральная служба безопасности	
5.	Таможня	

#### Вариант 14

1. Сущность и значение планирования карьеры для сотрудника и для организации.
2. Основные направления, возможности и ограничения кадрового аудита.
3. Изучите сущность кадровой политики в государственных органах и заполните таблицу.

Таблица – Категории работников, по которым ведется кадровое планирование

№	Категория работников	Управленческие действия
1.	Действующий персонал	
2.	Новички	
3.	Потенциальные сотрудники	
4.	Персонал, покинувший организацию	

#### Вариант 15

1. Основные формы и принципы увольнения персонала в кадровой политике.
2. Влияние кадрового аудита на реализацию и совершенствование кадровой политики.
3. Изучите сущность кадровой политики в государственных органах и заполните таблицу.

Таблица – Виды и мероприятия кадрового планирования

№	Виды кадрового планирования	Мероприятия кадрового планирования
1.	Планирование потребности в персонале	- -
2.	Планирование привлечения, набора и оценки персонала	- -
3.	Планирование организации управления персоналом	- -

#### Вариант 16

1. Стратегический ассесмент и его роль в реализации кадровой политики.
2. Основные подходы к оценке деятельности персонала, направленные на эффективное управление кадровым потенциалом в организации.
3. Изучите сущность кадровой политики в государственных органах и заполните таблицу.

Таблица – Виды и мероприятия кадрового планирования

№	Виды кадрового планирования	Мероприятия кадрового планирования
1.	Планирование обучения и развития персонала	- -
2.	Планирование расходов на содержание персонала	- -
3.	Планирование сохранения или высвобождения персонала	- -

--	--	--

### Вариант 17

1. Основные формы развития человеческих ресурсов и их взаимосвязь с кадровой политикой.
2. Основные направления, методы и подходы аудита развития персонала, направленные на эффективное управление кадровым потенциалом в организации.
3. Изучите сущность и особенности деятельности государственного гражданского служащего и заполните таблицу.

Таблица – Категории государственных должностей

Категория	Описание	Пример
А		
Б		
В		

### Вариант 18

1. Роль увольнения в реализации кадровой политики.
2. Аудит методов и критериев отбора: основные задачи, требования, особенности.
3. Изучите понятие и виды кадрового аудита и заполните таблицу.

Таблица – Классификация видов кадрового аудита

Критерий	Вид кадрового аудита	Описание
Периодичность проведения	Текущий	
	Оперативный	
	Регулярный	
	Панельный	
По полноте охвата изучаемых объектов	Полный	
	Локальный	
	Тематический	

### Вариант 19

1. Роль кадровой политики в развитии и совершенствовании управления организацией, направленные на эффективное управление кадровым потенциалом в организации.
2. Основные направления, возможности и ограничения кадрового потенциала на государственной службе.
3. Изучите понятие и виды кадрового аудита и заполните таблицу.

Таблица – Классификация видов кадрового аудита

Критерий	Вид кадрового аудита	Описание
По методике анализа	Комплексный	
	Выборочный	
По уровню проведения	Стратегический	
	Управленческий	
	Тактический	
По способу проведения проверки	Внешний	
	Внутренний	

### Вариант 20

1. Основные виды мотивации и стимулирования труда персонала в кадровой политике, направленные на эффективное управление кадровым потенциалом в организации.

2. Аудит системы обучения персонала: основные требования, подходы и методы.
3. Изучите сущность кадрового аудита в государственных органах и заполните таблицу.

Таблица – Виды кадрового потенциала

№	Вид кадрового потенциала	Характеристика
1.	Квалификационный потенциал	
2.	Психофизиологический потенциал	
3.	Личностный потенциал	

### **Вопросы и задания для проведения промежуточного контроля (экзамена)**

#### **Компетенция ПК-3 Способен руководить подчиненными, применять технологии управления персоналом и кадрового аудита**

##### **ПК-3.1 Формирует и применяет систему методов и приемов управления персоналом в условиях трансформации социальных систем.**

#### *Вопросы к экзамену*

1. Роль управления кадровым потенциалом в развитии и совершенствовании управления организацией в достижении поставленной цели.
2. Сущность и значение кадрового потенциала для эффективности реализации кадровой политики.
3. Основные формы развития человеческих ресурсов и их взаимосвязь с кадровой политикой.
4. Адаптационные программы персонала в кадровой политике, направленные на стратегию сотрудничества и формирование единой команды.
5. История формирования кадрового потенциала как отдельной функциональной стратегии управления.
6. Планирование основных форм и этапов работы с сотрудниками государственной службы и их взаимосвязь, направленных на эффективное управление кадровым потенциалом в организации.
7. Персонал-технологии как основа реализации кадровой политики.
8. Кадровый потенциал: основные направления, методы, проблемы.
9. Современные представления о кадровом потенциале.
10. Понятие кадровой стратегии и кадровой политики организации: цели, задачи, формы.
11. Понятие кадровой стратегии и кадровой политики организации: цели, задачи, формы.
12. Виды кадрового потенциала и его реализация на государственной службе.
13. Процесс управления кадровым потенциалом в организации.
14. Направления управления кадровым потенциалом организации.
15. Характеристика кадрового потенциала на государственной службе.
16. Стратегический ассессмент и его роль в реализации кадровой политики, направленного на эффективное управление кадровым потенциалом в организации.
17. Кадровый документооборот: основные составляющие, принципы работы, роль в реализации кадровой политики.
18. Характеристика документов, регламентирующих кадровую политику в органах государственной власти.
19. Понятие и элементы модели компетенций (профессиональных и личностных качеств).

20. Структура и ключевые положения должностного регламента государственного гражданского служащего и должностной инструкции муниципального служащего.

21. Порядок внесения изменений в должностной регламент государственного гражданского служащего.

### **Практические задания для экзамена**

1. Изучите функции государственной службы и заполните таблицу 1. Определите процесс организации работы команды для выполнения каждой функции.

Таблица 1 – Функции государственной службы

№	Наименование функции	Определение функции
1.	Правомерная (правоприменительная)	
2.	Правосоздающая (правотворческая, правообразующая)	
3.	Регулятивная (регулирующая)	
4.	Правовая (обеспечительно-восстановительная, правозащитная)	
5.	Планирования	
6.	Организационная	
7.	Информационная	
8.	Контроля	

2. Изучите систему государственной службы в Российской Федерации и заполните таблицу 2. Определите каких результатов должны достичь каждый из видов правоохранительных органов и как необходимо организовать коллектив, что достичь поставленные результаты.

Таблица 2 – Классификация правоохранительных органов

№	Виды правоохранительных органов	Характеристика деятельности	Основные результаты деятельности
1.	Суды		
2.	Прокуратура		
3.	Органы внутренних дел (полиция)		
4.	Федеральная служба безопасности		
5.	Таможня		

3. Дать характеристику принципам кадровой политики на государственной службе и заполнить таблицу.

Таблица – Характеристика принципов кадровой политики на государственной службе

№	Принцип кадровой политики	Описание
1	Принцип подбора кадров	
2	Принцип гласности	
3	Принцип законности	
4	Принцип равного доступа к государственной службе	

4. Разработать описание персонал-технологии, с выделением ключевых этапов и соответствующим документальным сопровождением.

5. На примере конкретного государственного органа (в котором проходили практику) разработать проект стратегии кадровой политики, распределить поручения, делегировать полномочия и защитить его на занятиях (подготовить мультимедийную презентацию).

6. Разработать модель компетенции конкретной должности государственной службы и на ее основе предоставить план мероприятий по организации эффективного внедрения представленной модели.

7. Дать характеристику кадровой стратегии на государственной службе и заполнить таблицу

Таблица - Характеристика кадровой стратегии на государственной службе

№	Критерий	Кадровая стратегия на государственной службе
1	Отношение к человеку	
2	Распределение нагрузки, объем функций	
3	Тип контроля	
4	Наличие социальных гарантий	

8. Дать характеристику кадровой стратегии на государственной службе и заполнить таблицу

Таблица - Характеристика кадровой стратегии на государственной службе

№	Критерий	Кадровая стратегия на государственной службе
1	Взаимозаменяемость	
2	Взаимодействие сотрудников	
3	Обучение персонала	
4	Принцип набора персонала	

9. Дать характеристику видам кадровой политики в организации и заполнить таблицу.

Таблица Характеристика видов кадровой политики в организации

Критерий	Вид кадровой политики	Описание
по степени влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию	пассивная	
	реактивная	
	превентивная	
	активная	

10. Дать характеристику видам кадровой политики в организации и заполнить таблицу.

Таблица Характеристика видов кадровой политики в организации

Критерий	Вид кадровой политики	Описание
по степени открытости организации по отношению к внешней среде	открытая	
	закрытая	

11. Оформить унифицированные формы приказов по личному составу о приеме, переводе, отпуске, увольнении сотрудника в Администрации Краснодарского края.

12. Составить и оформить распоряжение. Указать, что в связи с предстоящими структурными изменениями руководитель обязывает провести проверку штатно-финансовой дисциплины. Необходимо указать ответственного и срок выполнения, контроль за выполнением распоряжения возложите на зам. начальника подразделения. Другие данные в тексте и реквизиты указываются самостоятельно.

13. Написать заявление о приёме на работу, в котором указать структурное подразделение, должность, при необходимости особенности в работе (неполный рабочий день, почасовая оплата и т.д.). На основании заявления, подготовить приказ о приёме на работу в указанную фирму. Приказ о приёме на работу заполняется по унифицированной форме.

### ***Примерные тестовые задания для экзамена***

1. В организации основное внимание уделено на постоянное сотрудничество и развитие персонала и предоставление свободного принятия решений по выполнению поставленных задач и самоконтроля, а также создание максимально благоприятных условий труда. Определите теорию, которой придерживается руководство компании.

- теория человеческих ресурсов
- теория человеческих отношений
- классическая теория
- административная теория

2. В Вашей организации кадровая деятельность направлена на долгосрочные взаимные отношения между работником и работодателем, а также на формирование и организацию работы в команде для достижения поставленной цели. Определите теорию, которой придерживается руководство компании.

- управление человеческими ресурсами
- управление человеческим капиталом
- управление персоналом
- управление людьми

3. Определите понятие, которое характеризуется как соглашение между участниками конфликта с использованием взаимных уступок, направленное на выработку стратегии сотрудничества в организации.

- компромисс
- соперничество
- уклонение
- невмешательство

4. Укажите показатель эффективности управления человеческими ресурсами, характеризующий взаимоотношения с коллегами, руководством и клиентами, направленный на формирование эффективной команды и стратегии сотрудничества

- морально-психологический климат в коллективе
- уровень удовлетворённости персонала
- затраты на персонал
- качество продукции

5. Определите признак, не относящийся к состоянию благоприятного морально-психологического климата в коллективе

- высокая текучесть кадров



согласованность и слаженность действий в коллективе  
положительная установка коллектива на нововведения  
дисциплина, сознательность и стойкость коллектива  
активные действия в сложных, экстремальных ситуациях

6. Определите признак, не относящийся к состоянию неблагоприятного морально-психологического климата в коллективе

сотрудничество и согласованность действий в коллективе  
низкая продуктивность коллективной работы  
высокая текучесть кадров  
увеличение прогулов и жалоб сотрудников  
срывы сроков сдачи работы

7. Определите признак, относящийся к состоянию благоприятного морально-психологического климата в коллективе

активное участие всех членов коллектива в управлении, которое может принять форму самоуправления и сотрудничества  
низкая продуктивность коллективной работы  
высокая текучесть кадров  
увеличение прогулов и жалоб сотрудников

8. Определите признак, относящийся к состоянию неблагоприятного морально-психологического климата в коллективе

низкая продуктивность коллективной работы  
согласованность и слаженность действий в коллективе  
положительная установка коллектива на нововведения  
дисциплина, сознательность и стойкость коллектива

9. Укажите основные ожидания организации, предъявляемые к работнику в современных условиях

готовность осуществлять работу с должной отдачей и умение работать в команде  
оригинальность и творческий характер работы  
увлекательность и интенсивность работы  
степень независимости, прав и власти на работе

10. Укажите основные ожидания работника, предъявляемые к организации в современных условиях труда

гарантии профессионального роста и развития  
персонал, разделяющий ценности организации  
стремление к улучшению своих исполнительских способностей  
преданность организации и готовность отстаивать ее интересы

11. Определите характеристику кадрового планирования в организации, направленного на конкретные результаты личных и коллективных действий

предоставление людям рабочих мест в нужный момент времени и необходимом количестве в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями производства

психологическая диагностика  
соблюдение требований охраны труда  
управление взаимодействия с профсоюзом

12. Выберите начальную стадию кадрового планирования, направленного на конкретные результаты личных и коллективных действий в организации

- планирование потребности в персонале
- использование персонала
- развитие персонала
- адаптация персонала

13. Определите цель кадрового планирования, направленного на конкретные результаты личных и коллективных действий в организации

- предоставление работникам рабочих мест в нужный момент и в необходимом количестве в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями производства
- увеличение количества продаж
- улучшение качества производимой продукции
- расширение рынка сбыта и повышение объема продаж

14. Специалист в организации осуществляет прогнозирование перспективных потребностей организации в персонале, изучение рынка труда, анализ системы рабочих мест организации, разработка программ и мероприятий по развитию персонала, направленных на конкретные результаты личных и коллективных действий. Определите вид его деятельности.

- кадровое планирование
- кадровая политика организации
- маркетинг персонала
- система управления персоналом

15. В организации проводится определение факторов, влияющих на потребность в персонале; анализ наличия необходимого персонала; определение качественной и количественной потребности в персонале. Определите вид кадрового планирования, осуществляемый в данной организации.

- планирование потребности в персонале
- планирование привлечения, набора и оценки персонала
- планирование организации управления персоналом
- планирование обучения и развития персонала

16. В организации проводится оптимизация соотношения внутренних и внешних источников привлечения персонала; разработка критериев отбора персонала; расстановка новых работников. Определите вид кадрового планирования, осуществляемый в данной организации.

- планирование привлечения, набора и оценки персонала
- планирование потребности в персонале
- планирование организации управления персоналом
- планирование обучения и развития персонала

17. В организации проводится определение содержания работ на каждом рабочем месте; создание благоприятных условий труда; разработка системы оплаты труда и стимулирования персонала; оперативный контроль за работой персонала. Определите вид кадрового планирования, осуществляемый в данной организации.

- планирование организации управления персоналом
- планирование привлечения, набора и оценки персонала
- планирование потребности в персонале
- планирование обучения и развития персонала

18. В организации проводится планирование мер по обеспечению уровня квалификации персонала, отвечающего требованиям организации; выбор формы обучения персонала; планирование профессиональной карьеры каждого работника; планирование использования различных видов деловой оценки персонала. Определите вид кадрового планирования, осуществляемый в данной организации.

- планирование обучения и развития персонала
- планирование организации управления персоналом
- планирование привлечения, набора и оценки персонала
- планирование потребности в персонале

19. В организации проводится планирование затрат на персонал; разработка и внедрение системы заработной платы и стимулирования; определение особенностей оплаты труда отдельных категорий работников. Определите вид кадрового планирования, осуществляемый в данной организации.

- планирование расходов на содержание персонала
- планирование организации управления персоналом
- планирование привлечения, набора и оценки персонала
- планирование потребности в персонале

20. В организации сотрудник в течение своей профессиональной деятельности меняет навыки, способности, квалификационные возможности и размеры вознаграждения, связанные с деятельностью. Определите вид деятельности, который ему приходится осуществлять, предвидя положительные результаты своей деятельности.

- управление деловой карьерой
- управление профессиональным развитием
- управление деловой оценкой
- управление адаптацией персонала

21. В организации происходит проблемно-ориентированное, долгосрочное планирование (на период от трех до десяти лет); ориентированное в первую очередь на определенные проблемы и в большой мере зависит от внешних факторов. Определите уровень кадрового планирования командной работы.

- стратегическое
- тактическое
- оперативное
- плановое

22. В организации происходит среднеориентированный перенос кадровых стратегий на конкретные проблемы управления персоналом (сроком от одного года до трех лет); ориентированное на цели, поставленные стратегическим кадровым планированием. Определите уровень кадрового планирования командной работы.

- тактическое
- стратегическое
- оперативное
- плановое

23. В организации происходит планирование сроком до одного года, ориентированное на достижение отдельных оперативных целей. Определите уровень кадрового планирования командной работы.

- оперативное

тактическое  
стратегическое  
плановое

24. Вам в организации необходимо рационально распределить работников по подразделениям, рабочим местам. Определите вид деятельности, который Вы будете выполнять.

расстановка персонала  
отбор персонала  
собеседование  
выбытие персонала

25. Определите к какой подсистеме относятся профессиональное обучение, повышение квалификации и переподготовка, ротация, делегирование полномочий, планирование карьеры.

развитие человеческих ресурсов  
формирование человеческих ресурсов  
использование человеческих ресурсов

26. Укажите виды деятельности, которые включает в себя подсистема развития человеческих ресурсов

профессиональное обучение, повышение квалификации и переподготовка, ротация, делегирование полномочий, планирование карьеры  
проектирование рабочих мест, управление рабочим временем, условия безопасности труда, деловая оценка, оплата и стимулирование труда  
планирование потребностей в человеческих ресурсах, маркетинг персонала, кадровый мониторинг, подбор и наем работников, адаптация новых работников

27. Выберите вид деятельности, который не относится к процессу привлечения человеческих ресурсов в организацию.

назначение или утверждение кандидатов в должности, заключение с ними трудового договора  
выработка стратегии привлечения, обеспечивающей согласование соответствующих мероприятий с общеорганизационной стратегией  
выбор варианта привлечения (время, каналы, рынки труда)  
определение перечня требований к будущим сотрудникам, совокупности процедур, форм документов, методов работы с претендентами

28. Определите виды деятельности, относящиеся к административным методам управления человеческими ресурсами

инструктирование, разработка положений, должностных инструкций  
экономическое стимулирование, участие в прибылях и капитале  
формирование коллективов, установление социальных норм поведения

29. Укажите виды деятельности, не относящиеся к основным мероприятиям кадровой политики организации.

постановка цели организации и разработка бизнес-плана  
определение цели, задач и направления работы с персоналом, необходимые для достижения цели организации  
определение качественного и количественного состава персонала в рамках общей концепции развития организации

осуществление подбора, оценки, адаптации, обучения и развития персонала в организации

формирование положения о моральном и материальном стимулировании персонала в организации

30. В организации среднесписочная численность составляет 144 человека. Управление сотрудниками основывается на отношениях единоначалия, дисциплины и ответственности, также осуществляется в форме организационного и распорядительного воздействия. Организационно-методическое, информационное и документационное обеспечение организации осуществляет отдел регистрационно-технологического прохождения документов. В организации имеется 81 административный регламент предоставления услуги, который определяет стандарт предоставления услуги сотрудниками организации.

Определить преобладающий метод управления.

экономический

административный

социально-психологический

коммуникационный

### **ПК-3.2 Анализирует основные характеристика персонала с целью формирования стратегии управления**

#### ***Вопросы к экзамену***

1. Передовой российский и зарубежный опыт управления кадровым потенциалом организации.
2. Теории мотивации и их применение для повышения эффективности управления кадровым потенциалом.
3. Системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования гражданских служащих.
4. Основные формы, этапы работы с персоналом фирмы и их взаимосвязь, направленные на эффективное управление кадровым потенциалом в организации.
5. Роль увольнения в реализации кадровой политики.
6. Характеристика кадровых стратегий, направленных на развитие профессионального роста.
7. Проблемы и перспективы развития государственной службы Российской Федерации;
8. Сущность и значение планирования карьеры для сотрудника и для организации.
9. Технологии и методы развития персонала и построения профессиональной карьеры.
10. 4.Профессиональная траектория: понятие и направления реализации.
11. Сущность, виды и значение кадрового резерва на государственной службе.
12. Принципы формирования и работы с кадровым резервом в государственном органе.
13. Значение комплексной оценки профессиональной служебной деятельности гражданского служащего как одного из инструментов объективной оценки и профессионального продвижения в организации.
14. Учет результатов комплексной оценки при принятии всех кадровых решений в государственном органе власти.
15. Результаты комплексной оценки при принятии всех кадровых решений в органе местного самоуправления.
16. Правовая основа для внедрения системы комплексной оценки профессиональной служебной деятельности гражданских служащих: Федеральный закон.

17. Положение о проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации, утвержденное Указом Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 года № 110
18. Федеральный закон «О муниципальной службе в Российской Федерации».
19. Положение о конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации, утвержденное Указом Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 года № 112.
20. Факторы успешного планирования карьеры гражданских служащих.
21. Оценка соответствия уровня и направления подготовки (специальности) профессионального образования, стажа гражданской службы (государственной службы иных видов) или стажа (опыта) работы по специальности, направлению подготовки, профессиональных знаний и навыков гражданского служащего квалификационным требованиям к должности гражданской службы.
22. Квалификационные требования к должностям гражданской (или муниципальной) службы
23. Нормативное правовое обеспечение проведения общественной оценки.
24. Предмет и цели общественной оценки (качество оказания услуг). Показатели общественной оценки.
25. Ассесмент – инновационная кадровая технология формирования кадрового потенциала.
26. Аутплейсмент - инновационная кадровая технология формирования кадрового потенциала.
27. Полиграф - инновационная кадровая технология формирования кадрового потенциала.
28. Основные направления, методы и подходы к управлению кадровым потенциалом персонала.
29. Принципы, направления и технология управления кадровым потенциалом.
30. Основные задачи, особенности и подходы к изучению эффективности управления кадровым потенциалом организации.
31. Система обучения персонала, направленная на эффективное управление кадровым потенциалом: основные требования, подходы и методы.
32. Основные направления, возможности и ограничения кадрового потенциала на государственной службе.
33. Основные формы и принципы управления кадровым потенциалом в кадровой политике.
34. Кадровый потенциал и его планирование в организации.
35. Методы и критерии отбор, направленные на эффективное управление кадровым потенциалом: основные задачи, требования, особенности.
36. Роль управления кадровым потенциалом в работе с резервом руководства.
37. Аудит документации и системы оценки персонала при управлении кадровым потенциалом в организации.
38. Методы кадрового аудита, направленные на эффективное управление кадровым потенциалом.
39. Влияние кадрового потенциала на реализацию и совершенствование кадровой политики.

### ***Практические задания для экзамена***

1. Разработать критерии эффективности кадрового аудита для разных направлений кадровой политики государственной службы и заполнить таблицу.

Таблица - Направления кадровой политики государственной службы

Направления кадровой политики	Критерии эффективности кадрового аудита	Характеристика проведения кадрового аудита
-------------------------------	---	--


2. Описать каждый из видов кадрового аудита и заполнить таблицу

Таблица – Характеристика видов кадрового аудита

Критерий	Вид кадрового аудита	Описание
периодичность проведения	текущий	
	оперативный	
	регулярный	
	панельный	

3. Описать каждый из видов кадрового аудита и заполнить таблицу

Таблица – Характеристика видов кадрового аудита

Критерий	Вид кадрового аудита	Описание
полнота охвата изучаемых объектов	полный	
	локальный	
	тематический	

4. Описать каждый из видов кадрового аудита и заполнить таблицу

Таблица – Характеристика видов кадрового аудита

Критерий	Вид кадрового аудита	Описание
уровень проведения	стратегический	
	управленческий	
	тактический	

5. Описать каждый из видов кадрового аудита и заполнить таблицу

Таблица – Характеристика видов кадрового аудита

Критерий	Вид кадрового аудита	Описание
способ проведения проверки	внешний	
	внутренний	
методика анализа	комплексный	
	выборочный	

6. Проанализировать должностной регламент государственного служащего (на примере конкретной должности и организации) и разработать свой вариант по каждому пункту должностного регламента:

- 1) квалификационные требования для замещения должности гражданской службы;
- 2) должностные обязанности, права и ответственность гражданского служащего за неисполнение (ненадлежащее исполнение) должностных обязанностей в соответствии с административным регламентом государственного органа, задачами и функциями структурного подразделения государственного органа и функциональными особенностями замещаемой в нем должности гражданской службы;
- 3) перечень вопросов, по которым гражданский служащий вправе или обязан самостоятельно принимать управленческие и иные решения;

- 4) перечень вопросов, по которым гражданский служащий вправе или обязан участвовать при подготовке проектов нормативных правовых актов и (или) проектов управленческих и иных решений;
- 5) сроки и процедуры подготовки, рассмотрения проектов управленческих и иных решений, порядок согласования и принятия данных решений;
- 6) порядок служебного взаимодействия гражданского служащего в связи с исполнением им должностных обязанностей с гражданскими служащими того же государственного органа, гражданскими служащими иных государственных органов, другими гражданами, а также с организациями;
- 7) перечень государственных услуг, оказываемых гражданам и организациям в соответствии с административным регламентом государственного органа;
- 8) показатели эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности гражданского служащего.

7. Определить и дать характеристику основным мотивам, побуждающим выполнять трудовые функции на государственной службе и заполнить таблицу

№	Мотивы	Характеристика

8. Определить и дать характеристику основным методам материального стимулирования гражданских служащих и заполнить таблицу

№	Методы нематериального стимулирования граждански служащих	Характеристика

9. Определить и дать характеристику основным методам нематериального стимулирования гражданских служащих и заполнить таблицу

№	Методы нематериального стимулирования граждански служащих	Характеристика

10. Выберите конкретную должность государственной службы. Определите степень соответствия Ваших знаний и умений данной должности. Разработайте план мероприятий по совершенствованию определенных знаний и умений учитывая особенности как профессиональной, так и других видов деятельности.

11. Профессиональная траектория предполагает три направления:

- должностное профессиональное продвижение;
- получение почетных статусов;
- административное продвижение.

Проанализируйте каждое из указанных направлений. Разработайте профессиональную траекторию специалиста (должность выбирается конкретная) администрации Краснодарского края с учетом указанных трех направлений.



12. Разработать критерии эффективности кадрового аудита для разных направлений кадровой политики государственной службы, направленных на оценку системы методов и приемов управления персоналом.

13. Разработать описание персонал-технологии, с выделением ключевых этапов и соответствующим документальным сопровождением.

14. Определите методы управления и заполните таблицу

Методы управления персоналом	Перечень функций
	Формирование структуры органов управления. Оплата труда Страхование Формирование коллективов, групп. Установление административных санкций и поощрений. Техничко-экономический анализ. Инструктирование. Социально-психологический анализ. Ценообразование. Участие в прибылях и капитале. Участие работников в управлении. Установление социальных норм поведения. Разработка положений, должностных инструкций, стандартов организации. Отбор, подбор и расстановка кадров.

15. Определите содержание основных направлений работы по управлению персоналом и заполните таблицу

Направление работы	Содержание работы	Документационное обеспечение
Управление карьерой		
Развитие персонала		
Адаптация сотрудников		

16. Определите функции управления в соответствии с функциональными подсистемами и заполните таблицу

Функциональные подсистемы	Функции управления
Подсистема планирования и маркетинга персонала	
Подсистема управления наймом и учетом персонала	
Подсистема управления трудовыми отношениями	
Подсистема обеспечения нормальных условий труда	
Подсистема управления развитием персонала	

17. Определите функции управления в соответствии с функциональными подсистемами и заполните таблицу

Функциональные подсистемы	Функции управления
Подсистема управления мотивацией и	

стимулированием труда персонала	
Подсистема управления социальным развитием	
Подсистема развития организационной структуры управления	
Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом	
Подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом	

### **Примерные тестовые задания для экзамена**

1. Вам необходимо повысить мотивацию людей различного социального и культурного происхождения в организации. Укажите начальный этап Ваших действий.

Оценка потребностей

Определение факторов, влияющих на мотивацию

Построение мотивирующей рабочей среды

Воздействие на трудовую мотивацию конкретного работника

2. Вам необходимо повысить мотивацию людей различного социального и культурного происхождения в организации. Укажите завершающий этап Ваших действий.

Оценка эффективности воздействия

Определение факторов, влияющих на мотивацию.

Построение мотивирующей рабочей среды.

Воздействие на трудовую мотивацию конкретного работника.

3. Укажите этап процесса воздействия на мотивацию работников, который определяет индивидуальные характеристики работников, характеристику выполненной работы и рабочей ситуации

Определение факторов, влияющих на мотивацию.

Построение мотивирующей рабочей среды.

Воздействие на трудовую мотивацию конкретного работника.

Оценка эффективности воздействия.

4. Определите соответствие групп потребностей с точки зрения мотивации трудовой деятельности

Потребности в содержательности труда	Потребность в интересной, с точки зрения работника, работе; в реализации своих знаний
Потребности в общественной полезности работы	Отношение к работе как к своему долгу перед обществом, выпуск полезной для людей продукции
Потребность в работе как источнике средств существования	Потребность в зарплате, адекватном трудовым усилиям работника; потребность в обеспечении достатка для своей семьи
Статусные потребности	Потребности, связанные с положением работника в первичной группе и трудовом коллективе в целом

5. Определите вид потребности, которая заключается в интересной, с точки зрения работника, работе; в реализации своих знаний, способностей, умений и навыков; в самостоятельности, в повышении профессионального мастерства

потребности в содержательности труда

потребности в общественной полезности работы

потребности в работе как источнике средств существования  
статусным потребностям

6. Определите вид потребности, которая характеризуется как отношение к работе как к своему долгу перед обществом, выпуск полезной для людей продукции  
потребности в общественной полезности работы  
потребности в содержательности труда  
потребности в работе как источнике средств существования  
статусным потребностям

7. Определите вид потребности, которая заключается в заработке, адекватном трудовым усилиям работника; потребности в обеспечении достатка для своей семьи; потребности в удовлетворении социально-бытовых нужд, которые могут быть обеспечены организацией  
потребности в работе как источнике средств существования  
потребности в общественной полезности работы  
потребности в содержательности труда  
статусным потребностям

8. Определите вид потребности, которая связана с положением работника в первичной группе и трудовом коллективе в целом - потребности в общении, уважении и служебном росте  
статусным потребностям  
потребности в работе как источнике средств существования  
потребности в общественной полезности работы  
потребности в содержательности труда

9. Определите способ стимулирования, позволяющий добиться высокой результативности труда  
подбор персонала с соответствующей внутренней мотивацией, для которого важное значение имеет свое внутреннее удовлетворение достигаемыми результатами  
развитие техники и технологии, влекущее за собой появление новой продукции, услуг и методов производства  
изменение стратегии развития организации  
создание новой организационной структуры

10. Определите показатели, которые относятся к характеристикам выполняемой работы  
сложность и ответственность  
организационный контекст  
непосредственное рабочее окружение  
пол, возраст, образование, квалификация, стаж работы в организации

11. Определите вид ресурсов, состоящих из трудоспособной части населения страны, которая в силу психофизиологических и интеллектуальных качеств способна производить материальные блага или услуги  
трудовые  
человеческие  
материальные  
моральные

12. Согласно Индустрии 4.0, используя и развивая универсальные компетенции, работники смогут быть более успешными и адаптивными, и приспособиться к требованиям работодателя и динамично меняющегося рынка труда. Определите какая компетенция не относится к универсальным:

- знание законодательства РФ
- клиентоориентированность
- управления проектами и процессами
- умение работа с группами и отдельными людьми

13. Определите универсальную компетенцию необходимую для повышения конкурентоспособности на рынке труда, отражающую умение быстро принимать решения, оперативно реагировать на изменение условий работы, распределять и перераспределять ограниченные ресурсы, управлять своим временем в условиях постоянно меняющегося потока рабочих задач

- функционирование в условиях неопределенности
- междисциплинарность
- умение работа с группами и отдельными людьми
- способность к творчеству

14. Определите универсальную компетенцию необходимую для повышения конкурентоспособности на рынке труда, отражающую способность к эффективному анализу большого объема информации; способность к выявлению закономерностей и к формированию целостной картины происходящего; умение оценить риски и возможности, связанные с процессом принятия того или иного решения

- системное мышление
- междисциплинарность
- умение работа с группами и отдельными людьми
- способность к творчеству

15. Определите универсальную компетенцию необходимую для повышения конкурентоспособности на рынке труда, отражающую умение одинаково эффективно общаться с бизнес-партнерами и клиентами, независимо от культурных различий

- мультикультурность
- междисциплинарность
- умение работа с группами и отдельными людьми
- способность к творчеству

16. Определите универсальную компетенцию необходимую для повышения конкурентоспособности на рынке труда, отражающую способности получать доступ к информации и управлять ею с помощью коммуникационных приложений, цифровых устройств и сетей.

- цифровые навыки
- междисциплинарность
- умение работа с группами и отдельными людьми
- способность к творчеству

17. Определите универсальную компетенцию необходимую для повышения конкурентоспособности на рынке труда, отражающую устойчивое понимание ценности и взаимосвязи всех элементов экосистемы Земли, ощущение ответственности за возможные последствия своих действий с точки зрения сохранения природы и жизни на планете

- экологическое мышление
- междисциплинарность

умение работа с группами и отдельными людьми  
способность к творчеству

18. Определите универсальную компетенцию необходимую для повышения конкурентоспособности на рынке труда, отражающую умение вовремя определить потребности и желания клиентов, чтобы удовлетворить их с максимальной пользой

клиентоориентированность

междисциплинарность

умение работа с группами и отдельными людьми

способность к творчеству

19. Укажите вид ресурсов, состоящих из трудоспособных граждан в трудоспособном возрасте и работающих в экономике страны граждан моложе и старше трудоспособного возраста, и тех, кто не занят, но способен трудиться.

трудовые

человеческие

материальные

психологические

20. Укажите понятие, которое отражает совокупность трудовых отношений по поводу найма и использования работников в общественном производстве

\*рынок труда

система вознаграждения

система стимулирования

организационная культура

21. Определите какое определение наиболее полно отражает сущность понятия «потенциал»

природные данные (способности), образование, воспитание и жизненный опыт;

средства, запасы, источники, которые могут быть использованы;

возможности участия человека, сотрудников предприятия, в целом населения страны в производстве и обмене благ;

обобщенная характеристика меры и качества совокупной способности к труду трудовых ресурсов.

22. Выберите понятие, раскрывающее понятие «трудовой потенциал»

экономически активное население;

качественная оценка рабочей силы;

источники, средства, ресурсы труда, которые могут быть использованы для решения какой-либо задачи, достижения определенной цели

трудоспособная часть населения.

23. Определите понятие, которое рассматривается как многоуровневая, интегральная категория, характеризующая количество, качество и меру способности к осуществлению общественно полезной деятельности той части трудоспособного населения, которая желает и готова работать, определяя возможности приведения в действие других составляющих экономического потенциала через конкретную систему форм и отношений занятости

социальный потенциал;

трудовой потенциал;

экономический потенциал;

человеческие ресурсы.

24. При каком подходе на основании характеристик трудового потенциала можно дать оценку наличных ресурсов и потенциальных возможностей человека для достижения определенных результатов и обеспечения функционирования экономической системы того или иного уровня

ресурсный подход;

факторный подход;

отождествление понятия «трудо́вой потенциал» с понятием «рабочая сила»;

интегральный подход.

25. Выберите из предложенных вариантов понятие, наиболее соответствующее качеству трудового потенциала?

совокупная возможность реально или потенциально вовлеченных в производственный процесс людей как носителей рабочей силы;

источники, средства, ресурсы труда, которые могут быть использованы для решения какой-либо задачи, достижения определенной цели, возможности отдельного лица, общества, государства в конкретной области;

совокупность демографических и социально-экономических характеристик;

совокупность способностей человека к труду, состоящих из психофизиологических, интеллектуальных, социально-мотивационных, адаптационных и других элементов, отражающие конкурентоспособность рабочей силы и определяемые через такие показатели, как креативность, инновационность, адаптивность и т.д.

26. Определите понятие, соответствующее изменению качества трудового потенциала в соответствии с потребностями экономики страны (региона), позволяющее повысить конкурентоспособность трудового потенциала и эффективность его использования в региональной экономике

развитие трудового потенциала;

качество трудового потенциала;

формирование трудового потенциала;

воспроизводство трудового потенциала.

27. Выберите понятие, рассматриваемое как важное, приоритетное направление деятельности организации по проведению мероприятий, направленных на формирование кадрового состава и совершенствование трудового потенциала

кадровая политика

трудовые ресурсы

человеческий капитал

человеческие ресурсы

28. Определите цель кадровой политики

обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

стратегическое и тактическое планирование деятельности организации

повышение качества выпускаемой продукции

постоянный контроль за оборудованием

повышение конкурентоспособности и прибыли, проведение маркетинговых исследований

29. Определите цель, которая не предусматривается в концепции государственной

кадровой политики

обеспечение высокого профессионального уровня управленческого и исполнительного труда

эффективное использование интеллектуального потенциала трудовых ресурсов страны

повышение конкурентоспособности организации на основе постоянного проведения мониторинга рынка

создание благоприятных условий для развития и проявления способностей работников, системы стимулирования профессионального роста и служебного продвижения

30. Приведите в соответствие принципы кадровой политики на государственной службе РФ:

а) предполагает оценку и учет уровня общеобразовательной подготовки, специальных знаний и практических навыков в избранной сфере деятельности	3) принцип подбора кадров по профессиональным, деловым и моральным качествам.
б) реализуется в процедурах выборности, конкурсного отбора, аттестации персонала и других коллегиальных решениях;	2) принцип гласности
в) предусматривает строгое соблюдение Конституции РФ, четкое исполнение законов и других правовых актов в кадровой работе	1) принцип законности
г) недопустимость дискриминации кандидатов на должности государственной службы по полу, социальному положению, вероисповеданию, а также по партийной принадлежности	4) равный доступ граждан к государственной службе

#### **7.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков характеризующих этапы формирования компетенций**

##### **Доклад.**

Доклад – это письменное или устное сообщение, на основе совокупности ранее опубликованных исследовательских, научных работ или разработок, по соответствующей отрасли научных знаний, имеющих большое значение для теории науки и практического применения, представляет собой обобщенное изложение результатов проведенных исследований, экспериментов и разработок, известных широкому кругу специалистов в отрасли научных знаний. Сопровождается презентацией материала.

Цель подготовки доклада:

- сформировать научно-исследовательские навыки и умения у обучающегося;
- способствовать овладению методами научного познания;
- освоить навыки публичного выступления;
- научиться критически мыслить.

Текст доклада должен содержать аргументированное изложение определенной

темы. Доклад должен быть структурирован и включать введение, основную часть, заключение.

#### Критерии оценки знаний обучающихся при выступлении с докладом

Показатель	Градация	Баллы
Соответствие доклада заявленной теме, цели и задачам проекта	соответствует полностью	2
	есть несоответствия (отступления)	1
	в основном не соответствует	0
Структурированность (организация) доклада, которая обеспечивает понимание его содержания	структурировано, обеспечивает	2
	структурировано, не обеспечивает	1
	не структурировано, не обеспечивает	0
Культура выступления – чтение с листа или рассказ, обращённый к аудитории	рассказ без обращения к тексту	2
	рассказ с обращением к тексту	1
	чтение с листа	0
Доступность доклада о содержании проекта, его целях, задачах, методах и результатах	доступно без уточняющих вопросов	2
	доступно с уточняющими вопросами	1
	недоступно с уточняющими вопросами	0
Целесообразность, инструментальность наглядности, уровень её использования	целесообразна	2
	целесообразность сомнительна	1
	не целесообразна	0
Соблюдение временного регламента доклада (не более 7 минут)	соблюден (не превышен)	2
	превышение без замечания	1
	превышение с замечанием	0
Чёткость и полнота ответов на дополнительные вопросы по существу доклада	все ответы чёткие, полные	2
	некоторые ответы нечёткие	1
	все ответы нечёткие/неполные	0
Владение специальной терминологией по теме проекта, использованной в докладе	владеет свободно	2
	иногда был неточен, ошибался	1
	не владеет	0
Культура дискуссии – умение понять собеседника и аргументировано ответить на его вопросы	ответил на все вопросы	2
	ответил на бóльшую часть вопросов	1
	не ответил на бóльшую часть вопросов	0

#### Шкала оценки знаний обучающихся при выступлении с докладом:

Оценка «отлично» – 15-18 баллов.

Оценка «хорошо» – 13-14 баллов.

Оценка «удовлетворительно» – 9-12 баллов.

Оценка «неудовлетворительно» – 0-8 баллов.

#### Творческое задание.

Творческое задание – это частично регламентированное задание, имеющее нестандартное решение и позволяющее диагностировать умения, интегрировать знания из различных областей, аргументировать собственную точку зрения. Цель выполнения задания заключается в выработке конкретных практических умений и навыков в изучении дисциплины.



Выполнение творческого задания предполагает представление результатов исследования группе; участие в групповом обсуждении собственных результатов исследования и других обучающихся (методом взаимного рецензирования). Под творческими заданиями понимаются такие учебные задания, которые требуют от обучающихся не простого воспроизводства информации, а творчества, поскольку задания содержат большой или меньший элемент неизвестности и могут иметь дискуссионный характер, несколько точек зрения и подходов к решению.

Критерии оценивания творческого задания:

Оценка «отлично» ставится при условии:

- работа выполнялась самостоятельно;
- материал подобран в достаточном количестве с использованием разных источников;

- работа оформлена с соблюдением всех требований для оформления проектов;

- защита творческой работы проведена на высоком и доступном уровне.

Оценка «хорошо» ставится при условии:

- работа выполнялась самостоятельно;
- материал подобран в достаточном количестве с использованием разных источников;

- работа оформлена с незначительными отклонениями от требований для оформления проектов;

- защита творческой работы проведена хорошо.

Оценка «удовлетворительно» ставится при условии:

- работа выполнялась с помощью преподавателя;

- материал подобран в достаточном количестве;

- работа оформлена с отклонениями от требований для оформления проектов;

- защита творческой работы проведена удовлетворительно.

Оценка «неудовлетворительно» ставится при условии:

- работа не выполнена;

- материал в достаточном количестве не подобран;

- работа оформлена с отклонениями от требований для оформления проектов;

- защита творческой работы не проведена.

### **Эссе.**

Эссе (франц. *essai* — попытка, проба, очерк, от лат. *exagium* — взвешивание), прозаическое сочинение небольшого объема и свободной композиции, выражающее индивидуальные впечатления и соображения по конкретному поводу или вопросу и заведомо не претендующее на определяющую или исчерпывающую трактовку предмета. Эссе предполагает новое, субъективно окрашенное слово о чем-либо и может иметь философский, историко-биографический, публицистический, литературно-критический, научно-популярный характер.

#### **Признаки эссе:**

- наличие конкретной темы или вопроса. Произведение, посвященное анализу широкого круга проблем, по определению не может быть выполнено в жанре эссе.

- эссе выражает индивидуальные впечатления и соображения по конкретному поводу или вопросу и заведомо не претендует на определяющую или исчерпывающую трактовку предмета.

- как правило, эссе предполагает новое, субъективно окрашенное слово о чем-либо, такое произведение может иметь философский, историко-биографический, публицистический, литературно-критический, научно-популярный или чисто беллетристический характер.

- в содержании эссе оцениваются в первую очередь личность автора - его мировоззрение, мысли и чувства.

Эссе — это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем. Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей. Писать эссе полезно, поскольку это позволяет автору научиться четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные категории анализа, выделять причинно-следственные связи, иллюстрировать понятия соответствующими примерами, аргументировать свои выводы; овладеть научным стилем речи.

Эссе должно содержать четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме. Это может быть анализ имеющихся статистических данных по изучаемой проблеме, анализ материалов из средств массовой информации и использованием изучаемых моделей, подробный разбор предложенной задачи с развернутыми мнениями, подбор и детальный анализ примеров, иллюстрирующих проблему и т.д.

### **Структура эссе.**

Титульный лист.

Введение — суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически. При работе над введением могут помочь ответы на следующие вопросы: «Надо ли давать определения терминам, прозвучавшим в теме эссе?», «Почему тема, которую я раскрываю, является важной в настоящий момент?», «Какие понятия будут вовлечены в мои рассуждения по теме?», «Могу ли я разделить тему на несколько более мелких подтем?».

Основная часть — теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса. Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу. В этом заключается основное содержание эссе и это представляет собой главную трудность. Поэтому важное значение имеют подзаголовки, на основе которых осуществляется структурирование аргументации; именно здесь необходимо обосновать предлагаемую аргументацию/анализ. Там, где это необходимо, в качестве аналитического инструмента можно использовать графики, диаграммы и таблицы.

В зависимости от поставленного вопроса анализ проводится на основе следующих категорий: Причина — следствие, общее — особенное, форма — содержание, часть — целое, постоянство — изменчивость. В процессе построения эссе необходимо помнить, что один параграф должен содержать только одно утверждение и соответствующее доказательство, подкрепленное графическим и иллюстративным материалом. Следовательно, наполняя содержанием разделы аргументацией (соответствующей подзаголовкам), необходимо в пределах параграфа ограничить себя рассмотрением одной главной мысли.

4. Заключение — обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения и т.д.

**Критериями оценки эссе** являются: новизна текста, обоснованность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, степень раскрытия разных точек зрения на исследуемую проблему и качество формулирования собственного мнения соблюдения требований к оформлению.

**Оценка «отлично»** ставится, если выполнены все требования к написанию и защите эссе: обозначена проблема и обоснована её актуальность; сделан анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём; соблюдены

требования к внешнему оформлению, выступление докладчика было логически выверенным, речь – ясной, ответы на вопросы – уверенными и обоснованными.

**Оценка «хорошо»** — основные требования к эссе выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём эссе; имеются упущения в оформлении, не четкости при ответах на вопросы.

**Оценка «удовлетворительно»** — имеются существенные отступления от требований к эссе. В частности: тема освещена не полностью; допущены фактические ошибки в содержании; речь докладчика не структурирована, допускались неточности при ответах на вопросы.

**Оценка «неудовлетворительно»** — тема эссе не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или речь докладчика логически не выдержана, отсутствует новизна исследования, докладчик испытывает затруднения при ответах на вопросы.

### **Опрос**

Опрос - это средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемыми дисциплинами, позволяет определить объем знаний обучающегося по определенному разделу.

### **Критерии оценки знаний студента при проведении письменного и устного опроса**

Оценка «отлично» выставляется студенту, показавшему всесторонние, систематизированные, глубокие знания вопросов и умение уверенно применять их на практике при решении конкретных задач, свободное и правильное обоснование принятых решений.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, умеет применять полученные знания на практике, но допускает в ответе или в решении задач некоторые неточности, которые может устранить с помощью дополнительных вопросов преподавателя.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно правильные формулировки базовых понятий, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, но при этом он владеет основными понятиями выносимых на контрольную работу тем, необходимыми для дальнейшего обучения и может применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, который не знает большей части основного содержания выносимых на опрос вопросов тем дисциплины, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий и не умеет использовать полученные знания при решении типовых практических задач.

### **Дискуссия**

Дискуссия – оценочные средства, позволяющих включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения.

На занятиях применяется тематическая дискуссия, которая связана с обсуждением вопросов по теме и должна соответствовать следующим критериям:

- обязательно подготовка к дискуссии заранее;
- ответы должны быть четкими и аргументированными;
- наличие ведущего дискуссии, в обязанности которого входит определение границ проблемного поля, планирование регламента работы, контроль за ходом дискуссии, подведение итогов;

- итог в дискуссии должен быть подведен.

**Критерии оценивания дискуссии:**

Оценка «отлично» ставится, если обучающийся демонстрирует полное понимание обсуждаемой проблемы, высказывает собственное суждение по вопросу, аргументировано отвечает на вопросы участников, соблюдает регламент выступления.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся понимает суть рассматриваемой проблемы, может высказать типовое суждение по вопросу, отвечает на вопросы участников, однако выступление носит затянутый или не аргументированный характер.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся принимает участие в обсуждении, однако собственного мнения по вопросу не высказывает, либо высказывает мнение, не отличающееся от мнения других докладчиков.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся не принимает участия в обсуждении.

Дискуссия может проводиться в виде мозгового штурма. Это метод активизации творческого мышления в группе при котором принимается любой ответ обучающегося на заданный вопрос. Важно не давать оценку высказываемым точкам зрения сразу, а принимать все и записывать мнение каждого на доске или листе бумаги. Участники должны знать, что от них не требуется обоснований или объяснений ответов.

«Мозговой штурм» применяется, чтобы выяснить информированность и/или отношение участников к определенному вопросу, а также для получения обратной связи.

Алгоритм проведения мозгового штурма по каждой из перечисленных тем:

1. Магистранты получают вопрос для обсуждения.
2. Преподаватель предлагает всем поочередно высказать свои мысли по этому поводу.
3. Все прозвучавшие высказывания принимаются без возражений и записываются на доске. Допускаются уточнения высказываний, если они кажутся неясными. Идея записывается именно так, как она прозвучала из уст участника.
4. Когда все идеи и суждения высказаны, нужно повторить, какое было дано задание, и перечислить все, что записано со слов участников.
5. Участники мозгового штурма обобщают под руководством преподавателя какие, по их мнению, выводы можно сделать из получившихся результатов и как это может быть связано с темой тренинга. После завершения «мозговой атаки» (которая не должна занимать много времени, в среднем 4-5 минут), необходимо обсудить все варианты ответов, выбрать главные и второстепенные.

Оценивание осуществляется преподавателем совместно с обучающимися при помощи заполнения таблицы

**Критерии оценивания дискуссии**

Критерии	Максимальная оценка	Оценка группы	Оценка преподавателя
Выявление проблемы	10		
Актуальность информации	10		
Эффективность и обоснованность предложений	10		
Последовательность и систематичность изложения	10		
Новизна предложения	10		
Соблюдение регламента	10		

**Рубежная контрольная работа (для заочной формы обучения)**

Средство проверки умений применять полученные знания для решения задач определённого типа по теме или разделу или модулю учебной дисциплины. Выполняется

по полученному заранее заданию в межсессионный период. Студент-заочник выполняет контрольную работу по предмету в соответствии с индивидуальным заданием.

Контрольная работа включает два теоретических вопроса. Ответы на вопросы должны быть изложены достаточно объемно и содержательно. При решении практического задания должно быть обязательно приведено условие и указан подробный ход выполнения. Примерный объем контрольной работы 15-20 страниц рукописного текста (формата ученической тетради) или машинописного. Исходными материалами для ее выполнения служат литературные источники, указанные в библиографическом списке и рекомендованные дополнительно на консультациях.

Для написания контрольной необходимо у преподавателя получить номер варианта, который идентичен порядковому номеру студента, указанному в списке экзаменационной ведомости. Контрольная работа представляется преподавателю. После рецензирования преподавателем и допуска к собеседованию контрольная работа может быть возвращена студенту-заочнику для устранения недостатков или сразу представлена для собеседования.

Если контрольная работа не допущена к собеседованию, то студент-заочник дорабатывает ее и представляет повторно.

### **Критерии оценки знаний обучающегося при написании контрольной работы**

**Оценка «отлично»** — выставляется обучающемуся, показавшему всесторонние, систематизированные, глубокие знания вопросов контрольной работы и умение уверенно применять их на практике при решении конкретных задач, свободное и правильное обоснование принятых решений.

**Оценка «хорошо»** — выставляется обучающемуся, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, умеет применять полученные знания на практике, но допускает в ответе или в решении задач некоторые неточности.

**Оценка «удовлетворительно»** — выставляется обучающемуся, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно правильные формулировки базовых понятий, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, но при этом он владеет основными понятиями выносимых на контрольную работу тем, необходимыми для дальнейшего обучения и может применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации.

**Оценка «неудовлетворительно»** — выставляется обучающемуся, который не знает большей части основного содержания выносимых на контрольную работу вопросов, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий и не умеет использовать полученные знания при решении типовых задач.

### **Тест.**

Тест – это инструмент оценивания уровня знаний, умений и навыков студентов, состоящий из системы тестовых заданий, стандартизированной процедуры проведения, обработки и анализа результатов.

### **Критерии оценки знаний обучаемых при проведении тестирования.**

Оценка «отлично» выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем 85 % тестовых заданий.

Оценка «хорошо» выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем 70 % тестовых заданий.

Оценка «удовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа студента не менее 51 %.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа студента менее чем на 50 % тестовых заданий.

### **Экзамен.**

### **Критерии оценки знаний обучающихся на экзамене**

**Оценка «отлично»** выставляется обучающемуся, который обладает всесторонними, систематизированными и глубокими знаниями материала учебной программы, умеет свободно выполнять задания, предусмотренные учебной программой, усвоил основную и ознакомился с дополнительной литературой, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «отлично» выставляется обучающемуся усвоившему взаимосвязь основных положений и понятий дисциплины в их значении для приобретаемой специальности, проявившему творческие способности в понимании, изложении и использовании учебного материала, правильно обосновывающему принятые решения, владеющему разносторонними навыками и приемами выполнения практических работ.

**Оценка «хорошо»** выставляется обучающемуся, обнаружившему полное знание материала учебной программы, успешно выполняющему предусмотренные учебной программой задания, усвоившему материал основной литературы, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, показавшему систематизированный характер знаний по дисциплине, способному к самостоятельному пополнению знаний в ходе дальнейшей учебной и профессиональной деятельности, правильно применяющему теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеющему необходимыми навыками и приемами выполнения практических работ.

**Оценка «удовлетворительно»** выставляется обучающемуся, который показал знание основного материала учебной программы в объеме, достаточном и необходимым для дальнейшей учебы и предстоящей работы по специальности, справился с выполнением заданий, предусмотренных учебной программой, знаком с основной литературой, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, допустившему погрешности в ответах на экзамене или выполнении экзаменационных заданий, но обладающему необходимыми знаниями под руководством преподавателя для устранения этих погрешностей, нарушающему последовательность в изложении учебного материала и испытывающему затруднения при выполнении практических работ.

**Оценка «неудовлетворительно»** выставляется обучающемуся, не знающему основной части материала учебной программы, допускающему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных учебной программой заданий, неуверенно с большими затруднениями выполняющему практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, который не может продолжить обучение или приступить к деятельности по специальности по окончании университета без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

## **8 Перечень основной и дополнительной учебной литературы**

### **Основная учебная литература**

1. Королева, Л. А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / Л. А. Королева. — 2-е изд. — Челябинск, Саратов: Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 376 с. — ISBN 978-5-4486-0682-3. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/81502.html>

2. Государственное и корпоративное управление: интегрированное учебное пособие / А. П. Агарков, Б. А. Геренрот, Е. А. Ерохина [и др.] ; под редакцией А. П. Агаркова. — 2-е изд. — Москва : Дашков и К, 2022. — 235 с. — ISBN 978-5-394-04717-6.

— Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/120700.html>

3. Сандал, Ф. Потенциал команды: как добиться максимальной эффективности командной работы / Филип Сандал, Алексис Филипс ; пер. с англ. - Москва : Альпина Паблишер, 2020. - 302 с. - ISBN 978-5-9614-3240-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1221838>

### **Дополнительная учебная литература**

1. Вечер, Л. С. Государственная кадровая политика и государственная служба : учебник / Л. С. Вечер. — Минск : Вышэйшая школа, 2020. — 384 с. — ISBN 978-985-06-3264-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт].

2. Сычанина С.Н., Шичиях Р.А. Кадровая политика и кадровый аудит: учебник / С.Н. Сычанина, Р.А. Шичиях. – Краснодар: КубГАУ, 2022. – 165 с.

3. Гребенникова, А. А. Полномочия органов государственного и муниципального управления в земельной сфере : учебное пособие / А. А. Гребенникова, А. В. Колоколов. — Саратов : Вузовское образование, 2022. — 89 с. — ISBN 978-5-4487-0829-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/120292.html>

## **9 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

### **Перечень ЭБС**

<b>№</b>	<b>Наименование</b>	<b>Тематика</b>	<b>Ссылка</b>
1	Znanium.com	Универсальная	<a href="https://znanium.com/">https://znanium.com/</a>
2	IPRbook	Универсальная	<a href="http://www.iprbookshop.ru/">http://www.iprbookshop.ru/</a>
3	Образовательный портал КубГАУ	Универсальная	<a href="https://edu.kubsau.ru/">https://edu.kubsau.ru/</a>

### **Перечень интернет сайтов:**

– Официальный сайт Минтруда России «Лучшие кадровые практики в системе государственного и муниципального управления» (2015-2018 годы) <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/17/1>

– Официальный сайт Пенсионного фонда РФ <http://www.pfrf.ru/opendata/>

– Официальный сайт Портала Президента РФ <http://www.kremlin.ru>

– Официальный сайт Управления кадровой политики администрации Краснодарского края <https://admkrain.krasnodar.ru/content/1245/show/422909/>

- Официальный портал Федерального портала управленческих кадров <https://gossluzhba.gov.ru/>

## **10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

1. Управление кадровым потенциалом государственной службы: метод. рекомендации к выполнению самостоятельной работы для обучающихся по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление / С. Н. Сычанина, Р. А. Шичиях. – Краснодар : КубГАУ.

2. Управление кадровым потенциалом государственной службы: метод. рекомендации к выполнению практических занятий для обучающихся по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление / С. Н. Сычанина, Р. А. Шичиях. – Краснодар : КубГАУ.

3. Управление кадровым потенциалом государственной службы : метод. указания к выполнению контрольной работы для студентов заочной формы обучения / сост. С. Н. Сычанина, Р. А. Шичих. – Краснодар : КубГАУ,.

## **11 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем**

Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине позволяют:

- обеспечить взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействие посредством сети «Интернет»;
- фиксировать ход образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации по дисциплине и результатов освоения образовательной программы;
- организовать процесс образования путем визуализации изучаемой информации посредством использования презентаций, учебных фильмов;
- контролировать результаты обучения на основе компьютерного тестирования;
- автоматизировать расчеты аналитических показателей;
- автоматизировать поиск информации посредством использования справочных систем.

### **Перечень лицензионного ПО**

<b>№</b>	<b>Наименование</b>	<b>Краткое описание</b>
1	Microsoft Windows	Операционная система
2	Microsoft Office (включает Word, Excel, PowerPoint)	Пакет офисных приложений
3	Система тестирования INDIGO	Тестирование

### **Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем**

<b>№</b>	<b>Наименование</b>	<b>Тематика</b>	<b>Электронный адрес</b>
1	Научная электронная библиотека eLibrary	Универсальная	<a href="https://elibrary.ru/">https://elibrary.ru/</a>
2	КонсультантПлюс	Правовая	<a href="https://www.consultant.ru/">https://www.consultant.ru/</a>
3	Гарант	Правовая	<a href="https://www.garant.ru/">https://www.garant.ru/</a>

## **12 Материально-техническое обеспечение для обучения по дисциплине**

### **Планируемые помещения для проведения всех видов учебной деятельности**

<b>№ п/п</b>	<b>Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом образовательной программы</b>	<b>Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом, в том числе помещения для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно-наглядных пособий и используемого программного обеспечения</b>	<b>Адрес (местоположение) помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом (в случае реализации образовательной программы в сетевой форме дополнительно указывается наименование)</b>



			организации, с которой заключен договор)
1.	Совершенствование системы государственного и муниципального управления	<p>Помещение №506 ЭЛ, посадочных мест — 30; площадь — 42,2м<sup>2</sup>; учебная аудитория для проведения учебных занятий. технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран); программное обеспечение: Windows, Office; специализированная мебель(учебная доска, учебная мебель).</p> <p>Помещение №514 ЭЛ, посадочных мест — 40; площадь — 44,1м<sup>2</sup>; учебная аудитория для проведения учебных занятий. специализированная мебель(учебная доска, учебная мебель); технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран); программное обеспечение: Windows, Office.</p> <p>Помещение №226 ГУК, посадочных мест — 16; площадь — 35,9м<sup>2</sup>; помещение для самостоятельной работы обучающихся. технические средства обучения (компьютер персональный — 13 шт.); доступ к сети «Интернет»; доступ в электронную информационно-образовательную среду университета; Программное обеспечение: Windows, Office, INDIGO, специализированное лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, предусмотренное в рабочей программе. специализированная мебель(учебная мебель).</p>	350044, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, 13