

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков  
Должность: директор  
Дата подписания: 19.12.2022 17:30:38  
Уникальный программный ключ:  
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»  
СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ – ФИЛИАЛ РАНХиГС**

---

Кафедра государственного и муниципального управления

УТВЕРЖДЕНА  
Директор СЗИУ РАНХиГС

Хлутков А.Д.  
Электронная подпись

**ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ**

**Урбанистика и городское управление**

*(наименование образовательной программы)*

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ,  
реализуемой без применения электронного(онлайн)курса**

**Б1. О.07 «Кадровая политика и кадровый аудит организации»**

*(код и наименование РПД)*

**38.04.04 Государственное и муниципальное управление**

*(код, наименование направления подготовки)*

заочная  
*форма(ы) обучения*

Год набора – 2022

Санкт-Петербург, 2022 г.

**Автор – составитель:**

Кандидат политических наук, доцент,  
доцент кафедры государственного и  
муниципального управления  
Иванова В.И.

Заведующий кафедрой государственного  
и муниципального управления,  
кандидат философских наук  
Катанандов С.Л.

**РПД Б1.О .07 «Кадровая политика и кадровый аудит организации»**

одобрена на заседании кафедры государственного и муниципального управления.  
Протокол от 31.08.2022 № 1.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся
5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине
6. Методические материалы для освоения дисциплины
7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
  - 7.1. Основная литература
  - 7.2. Дополнительная литература
  - 7.3. Нормативные правовые документы или иная правовая информация
  - 7.4. Интернет-ресурсы
  - 7.5. Иные источники
8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

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

**1.1. Дисциплина Б1. О .07 «Кадровая политика и кадровый аудит организации» обеспечивает овладение следующими компетенциями:**

| <b>Код компетенции</b> | <b>Наименование компетенции</b>   | <b>Код компонента компетенции</b> | <b>Наименование компонента компетенции</b>   |
|------------------------|---|-----------------------------------|--|
| УК – 3                 | Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели      | УК – 3.1                          | Способен организовывать и руководить командой проекта, управляет персоналом, используя властные полномочия   |
|                        |   | УК-3.2                            | Способен определять и реализовывать командную стратегию для достижения цели проекта, использует основные методы и инструменты управления заинтересованными сторонами проекта |
| УК – 6                 | Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки | УК – 6.1                          | Способен определять собственные потребности в профессиональном и личностном росте  |
|                        |   | УК – 6.2                          | Способен определять способы удовлетворения собственных потребностей в профессиональном и личностном росте с использованием возможностей системы непрерывного образования     |
| ОПК – 1                | Способен обеспечивать соблюдение норм служебной этики и антикоррупционную направленность в деятельности органа власти;      | ОПК- 1.1                          | Способен организовывать и осуществлять профессиональную деятельность с учетом норм служебной этики   |

|             |   |   |  |
|-------------|---|---|--|
| ОПК – 6     | Способен организовывать проектную деятельность; моделировать административные процессы и процедуры в органах власти;            | ОПК – 1.2<br><br>ОПК – 6.1<br><br>ОПК – 6.2 | Способен осуществлять профессиональную деятельность в соответствии с законодательством о противодействии коррупции<br><br>Способен обосновывать предложения и мероприятия по разработке и реализации государственных и муниципальных проектов<br><br>Способен организовать разработку проектов, моделировать процессы и процедуры их реализации в сфере публичного управления, управления в социальной сфере |
| ПК о ОС - 3 | Способен использовать технологии управления персоналом, формировать и реализовывать кадровую политику, проводить кадровый аудит | ПК о ОС – 3.1<br><br>ПК о ОС – 3.2          | Способен планировать и организовать работу с кадровым резервом органа публичной власти учитывая внутренние и внешние условия деятельности.<br><br>Способен осуществлять проведение кадровой политики и кадрового аудита, формирует коллектив и организует коллективную работу, умеет максимально использовать кадровый   |









|  |           |   |
|--|-----------|---|
|  | ОПК – 6.1 | <p><b>на уровне знаний:</b> знание методологии и методов оценки социально-экономической, демографической ситуации, тенденций развития, определения уровня жизни населения, бюджетной обеспеченности, отраслевой и территориальной структуры экономики.</p> <p><b>на уровне умений:</b> определение инвестиционной привлекательности, оценка природно-ресурсного потенциала, определение перспектив промышленного производства.</p> <p><b>на уровне навыков:</b> осуществление сравнительного анализа конкурентоспособности и экономического потенциала, оценка внутренней и внешней среды, определение возможностей и угроз.</p>  |
|  | ОПК – 6.2 | <p><b>на уровне знаний:</b> знание основных этапов разработки проекта: от стадии исследования, планирования, инициализации проекта, поэтапной реализации до оценки результативности проекта; организация публичного обсуждения и экспертной оценки профессиональными сообществами проектов социальной сферы.</p> <p><b>на уровне умений:</b> использование современных методов проектного управления, в том числе информационно-коммуникативных технологий; применение методов управления рисками, инновациями и организационными изменениями; уметь оценить результаты каждого этапа реализации проекта, в том числе с точки зрения задач государственно-муниципального управления.</p> <p><b>на уровне навыков:</b> работа на разных позициях, разных стадиях проекта; взаимодействия с руководителями проектов и командой проекта с учетом специфики проектов в социальной сфере, организация исследований для обеспечения качества управления проектом; наличие управленческих навыков в реализации управленческих технологий проектного менеджмента: организация планирования, проектирования функций, управленческих решений, организационной структуры; навыки применения информационно-коммуникационных технологий, управления изменениями и рисками.</p> |

|  |                      |   |
|--|----------------------|---|
|  | <p>ПК о ОС – 3.1</p> | <p><b>на уровне знаний:</b> знание правовых основ, целей и принципов проектирования технологии кадрового резерва с учетом специфики функционирования органа публичной власти, понимание необходимости обеспечения взаимосвязи кадровых технологий на основе оценочных процедур и квалификационных требований.</p> <p><b>на уровне умений:</b> использование современных методов исследования факторов внутренней и внешней среды для определения возможностей и рисков, разработка программ профессионального развития резервистов, разработка системы оценочных мероприятий и ее ключевых показателей, формирование экспертной команды.</p> <p><b>на уровне навыков:</b> анализ организационной структуры на предмет количества резервистов, планирование работ подготовительного этапа, включая определение методов и показателей оценки, обеспечение требований открытости, подготовки экспертов и документации.</p>   |
|  | <p>ПК о ОС – 3.2</p> | <p><b>на уровне знаний:</b> знание основ стратегического подхода к управлению кадровыми процессами в организации, принципов формирования и реализации кадровой политики с учетом целей организации и результатов системного кадрового аудита; использование и развитие кадрового потенциала для обеспечения максимальной эффективности труда на основе гибких инструментов мотивации.</p> <p><b>на уровне умений:</b> разработка и использование кадровых стратегий с учетом кадровых грейдов организации, разработка гибких программ профессионального развития, программ формирования лояльности и включенности персонала на основе Agile-метода.</p> <p><b>на уровне навыков:</b> реализация кадровой политики на основе обеспечения взаимосвязи и проектирования кадровых технологий с учетом факторов как внешней, так и внутренней среды организации, использования инновационных кадровых технологий, включая аутсорсинг и автоматизированные системы управления HR-процессами, внимание к кадровой аналитике.</p> |

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

### Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы, 108 академических часов, 81 астрономический час.

Дисциплина реализуется частично с применением дистанционных образовательных технологий (далее – ДОТ)

### Заочная форма обучения

| Вид работы                                | Трудоемкость в акад. часах  | Трудоемкость в астрон. часах |
|---|---|------------------------------|
| <b>Общая трудоемкость</b>                 | 72  | 54                           |
| <b>Контактная работа с преподавателем</b> | 16  | 12                           |
| Лекции                                    | 4   | 3                            |
| Практические занятия                      | 12  | 9                            |
| <b>Самостоятельная работа</b>             | 52  | 39                           |
| Консультация                              |   |                              |
| Контроль                                  | 4   | 3                            |
| Формы текущего контроля                   | Устный опрос, тестирование, доклад-презентация, аналитическая записка, кейс |                              |
| <b>Форма промежуточной аттестации</b>     | <b>Зачет</b>  |                              |

### Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина **Б1. О. 07 «Кадровая политика и кадровый аудит организации»** относится к блоку обязательных дисциплин учебного плана по направлению подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление», направленность (профиль) «Урбанистика и городское управление» и изучается студентами в 3 семестре (заочная форма обучения).

### Дисциплина реализуется одновременно (заочная форма) с:

Б1. В.01 Государственные коммуникации и связи с общественностью в современной России.

Б1. В.02 История и методология науки государственного и муниципального управления.

Б1. В.03 Государственная гражданская служба в зарубежных странах.

Б1. В.04 Организация государственного управления в субъектах и крупных городах Российской Федерации.

Б1. В.05 Государственное управление обеспечением качества жизни населения.

Б1. В.06 Организация предоставления государственных и муниципальных услуг в регионе

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является зачет.

Доступ к системе дистанционных образовательных технологий осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства, и том числе на портале: <https://lms.ranepa.ru/>. Пароль и логин к личному кабинету / профилю предоставляется студенту в деканате.

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### 3.1. Структура дисциплины

| № п/п                         | Наименование тем и/или разделов  | Объем дисциплины (модуля), час. |   |        |        |                  | Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации**<br>* |           |
|-------------------------------|--|---------------------------------|---|--------|--------|------------------|---|-----------|
|                               |  | Всего                           | Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий |        |        |                  |   | СР        |
|                               |  |                                 | Л/ДОТ   | ЛР/ДОТ | ПЗ/ДОТ | КСР <sub>1</sub> |   |           |
| <i>Заочная форма обучения</i> |  |                                 |   |        |        |                  |   |           |
| Тема 1                        | Сущность и виды кадровой политики в организации.   | 12                              | 1   |        | 2      |                  | 9   | АЗ, Д-П   |
| Тема 2                        | Кадровые технологии.   | 13                              | 1   |        | 2      |                  | 10  | Т         |
| Тема 3                        | Этапы формирования кадровой политики организации и пути ее совершенствования.              | 11                              |   |        | 2      |                  | 9   | УО, Д-П   |
| Тема 4                        | Кадровый аудит в организации: методология.   | 12                              | 1   |        | 2      |                  | 9   | Д-П       |
| Тема 5                        | Направления кадрового аудита.  | 13                              | 1   |        | 2      |                  | 10  | АЗ, К     |
| Тема 6                        | Кадровая политика и кадровый аудит в системе государственного и муниципального управления. | 11                              | 0   |        | 2      |                  | 9   | О, Д-П, Т |

<sup>1</sup> Не входит в объем дисциплины.

|  |                                 |           |          |  |           |          |           |              |
|--|---------------------------------|-----------|----------|--|-----------|----------|-----------|--------------|
|  | <b>Промежуточная аттестация</b> |           |          |  |           |          |           | <b>Зачет</b> |
|  | <b>ВСЕГО:</b>                   | <b>72</b> | <b>4</b> |  | <b>12</b> | <b>4</b> | <b>52</b> |              |
|  | <b>ВСЕГО в астрон. часах</b>    | <b>54</b> | <b>3</b> |  | <b>9</b>  |          | <b>42</b> |              |
|  |                                 |           |          |  |           |          |           |              |

*Используемые сокращения: УО – устный опрос, Д-П (дис) – доклад-презентация (диск, Т – тестирование, ЗО,*

### **3.2. Содержание дисциплины**

#### **Тема 1. Сущность и виды кадровой политики в организации.**

Основные понятия теории кадровой политики. Социальная сущность кадровой политики. Стратегический характер современной кадровой политики. Принципы реализации кадровой политики. Задачи кадровой политики: организационная интеграция, повышение уровня ответственности персонала, функциональная интеграция, повышение качества работы и ее результатов. Кадровая политика и управление персоналом в организации. Проблемы понимания роли кадров, персонала в организации. Система работы с персоналом как принцип реализации кадровой политики. Виды кадровой политики в организации. Открытая и закрытая кадровая политика организации. Активная и пассивная кадровая политика: основная характеристика. Пассивная, реактивная, превентивная, активная авантюристическая и активная рациональная кадровая политика: основная характеристика.

#### **Тема 2. Кадровые технологии.**

Определение понятия кадровая технология. Классификация кадровых технологий. Кадровое планирование, определение потребности в кадрах с учетом стратегии развития предприятия, объема производства продукции, услуг; формирование численного и качественного состава кадров (система комплектования, расстановка); найм персонала, адаптация работников в организации; оплата и стимулирование труда, система материальной и моральной заинтересованности; оценка деятельности и аттестация кадров, ориентация ее на поощрение и продвижение работников по результатам труда и ценности работника для предприятия; система развития кадров (подготовка и переподготовка, повышение гибкости в использовании на производстве, обеспечение профессионально-квалификационного роста через планирование рабочей (трудовой) карьеры, кадровый резерв); межличностные отношения между работниками, между работниками, администрацией и общественными организациями; высвобождение персонала; деятельность многофункциональной кадровой службы как органа, ответственного за обеспечение предприятия персоналом и за надежную социальную защиту работника. Инновационные подходы к реализации кадровых технологий.

#### **Тема 3. Этапы формирования кадровой политики организации и пути ее совершенствования.**

Разработка кадровой политики организации. Методология анализа кадровой политики организации. Определение целей и приоритетов кадровой политики организации.

Этапы проектирования кадровой политики организации: нормирование, проектирование, мониторинг. Инструменты реализации кадровой политики и анализ ее результатов. Оценка эффективности деятельности службы управления человеческими ресурсами. Методы оценки деятельности службы управления человеческими ресурсами.

#### **Тема 4. Кадровый аудит в организации: методология.**

Кадровый аудит: понятие, объект и предмет кадрового аудита в организации. Цель и задачи организации кадрового аудита в организации. Особенности правоприменительной практики кадрового аудита. Виды кадрового аудита. Системный, внешний и стратегический аудит. Кадровый аудит как вид консалтинговых услуг. Актуальные направления проведения аудиторского исследования. Основные методы исследования, характерные для кадрового аудита. Этапы технологии аудиторской проверки. Основные задачи на этапе предварительного аудита. Особенности процедур сбора информации процессе предварительного и основного этапов аудита. Содержание рабочей программы аудитора. Основная цель аудиторского заключения. Структура и основные элементы содержания аудиторского заключения.

#### **Тема 5. Направления кадрового аудита.**

Аудит кадровых документов как основа кадрового аудита. Виды аудита документации: комплексный, обзорный, целевой. Аудит рабочих мест. Аудит результативности труда персонала. Аудит штатных должностей и соответствия им квалификационных характеристик работников. Аудит организационных процессов. Аудит развития персонала. Стратегический аудит персонала. Аудит найма и увольнения. Оценка эффективности найма. Аудит причин увольнений. Оценка кадрового потенциала организации. Характеристики кадрового потенциала. Оценка влияния состава, структуры, текучести персонала на показатели производительности труда. Оценка соблюдения интересов работников и политики организации в области оплаты труда. Оценка эффективности системы стимулирования труда. Оценка устойчивости кадров, вероятности риска и улучшения управления ЧР. Аудит организационной структуры на предмет соответствия стратегии, культуры и стадии развития организации. Аудит работы кадровой службы организации. Стороны, принимающие участие в аудите деятельности кадровой службы организации.

#### **Тема 6. Кадровая политика и кадровый аудит в системе государственного и муниципального управления.**

Сущность, задачи, принципы и приоритетные направления кадровой политики в сфере государственной службы. Базовые, специальные и частные принципы государственной кадровой политики. Кадровая работа и кадровая служба государственного органа. Приоритетные задачи и направления работы кадровых служб государственных органов. Компетентностный подход как основа процесса профессионального развития персонала. Реализация кадровых технологий в системе государственной службы. Конкурс отбор на замещение должностей государственной службы. Профессиональное развитие государственных служащих. Кадровый резерв на государственной службе. Организационные основы работы с кадровым резервом. Теоретическое обучение и практическая подготовка кадрового резерва. Оценка профессиональной служебной деятельности государственного и муниципального служащего.

#### 4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

4.1. В ходе реализации дисциплины **Б1. О .07 «Кадровая политика и кадровый аудит организации»** используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

| <i>Наименование темы</i>   | <i>Методы текущего контроля успеваемости</i> |
|--|--|
| <b>Заочная форма обучения</b>  |  |
| Тема 1. Сущность и виды кадровой политики в организации.   | АЗ, Д-П                                      |
| Тема 2. Кадровые технологии.   | Т  |
| Тема 3. Этапы формирования кадровой политики организации и пути ее совершенствования               | УО, Д-П,                                     |
| Тема 4. Кадровый аудит в организации: методология.   | Д-П  |
| Тема 5. Направления кадрового аудита.  | К, АЗ  |
| Тема 6. Кадровая политика и кадровый аудит в системе государственного и муниципального управления. | УО, Д-П, Т                                   |

#### 4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

##### Типовые вопросы для устного опроса

1. Социальная сущность кадровой политики.
2. Кадровый потенциал общества: общая характеристика и тенденции развития.
3. Содержание, цели, принципы и функции кадровой политики организации, ее субъекты и объекты.
4. основополагающие принципы кадровой политики организации.
5. Основные виды кадровой политики организации, проблемы ее типологизации. Кадровая политика и кадровая работа в организации.
6. Особенности кадровой политики организации в зависимости от стадий ее развития.
7. Анализ состояния кадрового потенциала организации и выявление тенденций его развития.
8. Определение целей, задач, приоритетов и основных направлений кадровой политики.
9. Формирование механизмов реализации кадровой политики: нормативно-правовых, организационных, технологических и других.
10. Кадровая политика в системе государственной и муниципальной службы и бизнес-кадры:

11. Взаимосвязь государственной кадровой политики и кадровой политики организаций.
12. Гендерные аспекты государственной кадровой политики.
13. Сущность и содержание кадрового аудита.
14. Аудит как форма диагностического исследования.
15. Понятие аудит, аудиторская деятельность, аудитор.
16. Классификация аудиторской и консультационной деятельности.
17. Нормативно - правовые документы по вопросам аудита.
18. Аудиторские правила и стандарты, их роль в регулировании аудиторской деятельности. Основные характеристики стандартов.

### **Типовые темы для докладов-презентаций (дискуссий)**

Соберите информацию по предложенной теме, оцените и систематизируйте ее, подразделите на под темы, соберите сведения для презентации, выбрав главное и отсеяв второстепенное, выведите на слайды (10 – 15 слайдов), сделайте выводы, укажите использованные источники информации.

#### **Тема 1. Сущность и виды кадровой политики в организации.**

##### **Вопросы для докладов с презентацией**

1. Государство как субъект кадровой политики
2. Приоритеты государственной кадровой политики в современных условиях
3. Принципы кадровой политики организации
4. Механизмы реализации кадровой политики
5. Классификация видов кадровой политики.
6. Кадровый потенциал организации: проблемы формирования и развития
7. Кадровая политика государства и рынок профессионального труда.
- 8.

#### **Тема 1. Вопросы для подготовки аналитической записки.**

1. Кадровая политика организации: понятие, сущность, структура
2. Принципы формирования и реализации кадровой политики организации.
3. Субъекты, объекты и социальная база кадровой политики.
4. Общая характеристика объектов кадровой политики.
5. Многоуровневый характер кадровой политики.
6. Цели, задачи кадровой политики в системе государственной службы Российской Федерации.
7. Региональная кадровая политика.
8. Муниципальная кадровая политика.
9. Механизмы реализации кадровой политики.
10. Система факторов, определяющих содержание кадровой политики организации.

#### **Тема 2. Кадровые технологии.**

##### **Типовые задания для тестирования**

1. Выберите определение характеризующее сущность понятия «кадровая технология»



- а) координация действий индивидов, групп и организаций посредством функций планирования, организации, руководства и контроля;
- б) совокупность последовательно проводимых действий, приемов, операций направленных на оптимизацию конкретных кадровых функций;
- в) процесс исследования и решения кадровых проблем в организации.

**2. Кадровое мероприятие, призванное сопоставить между собой кандидатов на работу в одной должности и соотнести их качества с требованиями должности – это ...**

- а) аттестация работника;
- б) оценка качества найма;
- в) конкурс при приеме на работу.

**3. Процесс, с помощью которого организация выбирает из ряда кандидатов одного или нескольких наилучшим образом подходящих под требования рабочего места - это...**

- а) отбор персонала;
- б) набор персонала
- в) аттестация персонала

**4. Маркетинг персонала – это процесс...**

- А) изучение условий труда персонала в организации;
- Б) приспособления работника и организации;
- В) изучение рынка труда, спроса на рабочую силу, потребностей работодателей.

**5. Какая из кадровых технологий в системе государственной службы не ограничена правовыми нормами...**

- А) конкурсный отбор;
- Б) аттестация персонала;
- В) адаптация персонала.

**6. Аттестация персонала – это...**

- А) изучение рабочего времени исполнителя, времени использования оборудования в течение смены или ее части путем измерения всех видов затрат времени, их содержания, последовательности, продолжительности;
- Б) система периодической, формальной оценки индивидуальных особенностей деятельности сотрудников с целью накопления информации, необходимой для принятия управленческих решений;
- В) оценка затрат рабочего времени на выполнение повторяющихся элементов операции путем анализа их выполнения, рационализации и замеров продолжительности.

**7. Метод самостоятельного обучения, при котором сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков –это ...**

- А) ротация;
- Б) наставничество;
- В) инструктаж.

**8. Обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности – это ...**

- А) повышение квалификации кадров;
- Б) подготовка кадров;
- В) переподготовка кадров.

**9. К специфическим принципам формирования кадрового резерва в системе государственной службы следует отнести...**

- А) использование системного подхода;

- Б) ответственность руководящих должностных лиц в органах государственной власти за наличие кадрового резерва;
  - В) обеспечение благоприятного социально-психологического климата.
10. Система мотивации персонала должна базироваться на технологии...
- А) маркетинга персонала;
  - Б) развития персонала;
  - В) оценки результатов труда персонала.

### **Тема 3. Этапы формирования кадровой политики организации и пути ее совершенствования.**

#### **Вопросы для доклада с презентацией.**

1. Формирование инновационной кадровой политики в современной организации
2. Методология и методы изучения кадровой политики
3. Нормирование и проектирование кадровой политики организации.
4. Кадровая политика организации как фактор повышения конкурентоспособности организации
5. Сущность и содержание кадровых процессов
6. Классификация кадровых технологий
7. Методы и технологии оценки эффективности кадровой политики организации

### **Тема 4. Кадровый аудит в организации: методология.**

#### **Вопросы для доклада с презентацией.**

1. Кадровый потенциал организации: проблемы формирования и развития
2. Локальные нормативные акты в структуре кадровой политики организации
3. Кадровый аудит организации: понятие, сущность и цели.
4. Аудит кадровой документации.
5. Аудит кадровых процессов.
6. Аудит кадрового потенциала.
7. Аудит организационной структуры.

### **Тема 5. Направления кадрового аудита.**

#### **Кейс «Внешний кадровый аудит»**

ООО «Формула Уюта» было организовано 11 июня 2008 г. Основными видами деятельности ООО «Формула уюта» являются: производство пластиковых окон; производство алюминиевых оконных и балконных конструкций; монтаж пластиковых и алюминиевых конструкций любой сложности; сервисное и гарантийное обслуживание любых оконных конструкций; изготовление и монтаж витражей; изготовление и монтаж конструкций для зимнего сада; внутренние отделочные работы балконов и лоджий; ламинирование и любые цветковые решения для оконных конструкций.

К производству предлагаются несколько видов оконных конструкций:

– глухие конструкции;

- поворотно-откидные конструкции;
- комбинированные конструкции (глухие с поворотно-откидными створками).

В настоящее время на рынке оконных конструкций наблюдается большая конкуренция. Конкурентов можно разделить на несколько основных групп:

- 1) компании, оказывающие весь спектр услуг в структуре ПВХ (производство, установка, обслуживание);
- 2) компании, оказывающие весь спектр услуг в структуре ПВХ и металлоконструкций (производство, установка, обслуживание);
- 3) компании-дилеры, которые устанавливают окна от ведущих производителей региона.

Самарский рынок окон ПВХ и алюминиевых конструкций, несмотря на кризис, ежегодно растет минимум на 30–40 %. Это связано с увеличением спроса на продукцию, увеличением конкуренции и снижением стоимости данных товаров.

**Таблица 1. Показатели финансовой отчетности ООО «Формула уюта» в 2013–2014 гг., тыс. руб.**

| Показатели                       | Порядок расчета № кода строк | 2013  | 2014  | Темпы роста по годам, % |      |
|----------------------------------|------------------------------|-------|-------|-------------------------|------|
|                                  |                              |       |       | 2013                    | 2014 |
| Валюта баланса                   | А-300; П-700                 | 20948 | 26789 | 102,1                   | 127  |
| Собственные средства предприятия | Стр. 490 +640 +650           | 11072 | 11616 | 109,44                  | 105  |
| Объем реализации                 | Ф№2 стр. 010                 | 15946 | 45855 | 112,01                  | 288  |
| Себестоимость продукции          | Ф №2 стр.020                 | 13263 | 38992 | 107,53                  | 294  |
| Доля себестоимости в выручке     | Стр.010                      | 0,832 | 0,850 | 100,12                  | 102  |
| Прибыль до налогообложения       | Ф №2 стр.140                 | 2751  | 3671  | 108,99                  | 173  |

Цена капитала предприятия по балансу составляет 11 %. Сумма собственных средств, доступных для финансирования проекта, составляет 600 тыс. руб.

В настоящее время ООО «Формула уюта» – стабильно работающее предприятие.

Руководство компании ставит цель стать региональным лидером рынка оконных конструкций. Учитывая стабильность финансового состояния компании, руководство ставит цель с помощью внешних аудиторов определить задачи деятельности службы управления персоналом в новых условиях. Именно это подразделение должно отвечать за количество и качество кадровых ресурсов в условиях развития и продвижения компании на рынке.

Штатное расписание предприятия представлено в табл. 2

Таблица 2. Штатное расписание ООО «Формула уюта» (по состоянию на 01.01.201

| Должности                               | Количество чел. |
|---|-----------------|
| Директор                                | 1               |
| Глав. бухгалтер                         | 1               |
| Зам. Директора по производству          | 1               |
| Начальник цеха производства ПВХ         | 1               |
| Начальник цеха металлоконструкций       | 1               |
| Начальник стекольного цеха              | 1               |
| Начальник отдела закупок                | 1               |
| Начальник отдела продаж                 | 1               |
| Начальник отдела монтажа и отдела работ | 1               |
| Рабочие производственных подразделений  | 26              |
| Менеджеры по закупкам                   | 2               |
| Менеджеры по продажам                   | 6               |
| Консультант - дизайнер                  | 1               |
| Монтажники металлоконструкций           | 8               |
| Монтажники ПВХ - конструкций            | 10              |
| Мастер - отделочник                     | 6               |
| Водитель                                | 2               |
| Замерщик                                | 5               |
| Всего:                                  | 75              |

### Практическое задание по кейсу «Внешний кадровый аудит»

#### Задачи:

1. Подготовить детальный план аудиторской проверки;
2. Определить структуру и функционал службы управления персоналом;
3. Определить состояние кадровой документации на соответствие законодательству;
4. Оценить кадровый потенциал (менеджерский, квалификационный, инновационный, личностный)

#### Тема 5. Типовые темы для подготовки аналитической записки:

**Проанализируйте, определите, установите и укажите свое отношение к затронутой теме**

1. Аудит процесса адаптации сотрудников и определение на должность.
2. Аудит расходования фонда оплаты труда и фонда потребления.
3. Анализ затрат на персонал.
4. Анализ использования рабочего времени: оценка степени влияния на производительность труда потерь рабочего времени.
5. Анализ использования трудового потенциала.
6. Анализ организации оплаты труда
7. Анализ социальной политики.
8. Анализ эффективности труда.

9. Аудит системы вознаграждения.
10. Аудит процесса оценки и найма.
11. Аудит работы служб управления персоналом.
12. Аудит рабочих мест.
13. Взаимосвязь социальной и кадровой политики организации.

## **Тема 6. Кадровая политика и кадровый аудит в системе государственного и муниципального управления.**

### **Вопросы для доклада с презентацией.**

1. Кадровый потенциал государственных органов Российской Федерации
2. Актуальность стратегического подхода к управлению персоналом в системе государственной гражданской службы.
3. Особенности кадровой политики в системе государственной гражданской службы России.
4. Обеспечение взаимосвязи кадровых технологий как фактор повышения эффективности деятельности кадровых подразделений.
5. Процесс управления профессиональным развитием государственных и муниципальных служащих: цели, подходы и формы.
6. Государственное регулирование кадровых процессов в условиях рыночной экономики.
7. Кадровые процессы как центральное звено в политике реформирования государственной гражданской службы.

### **Тема 6. Типовые задания для тестирования**

#### **1. К задачам кадрового аудита относят:**

- А. Расчет организационных нормативов численности рабочих и служащих.
- В. Диагностика структуры формальных и неформальных взаимодействий между сотрудниками.
- С. Оценка системы управления персоналом.

#### **2. Перемещение работников по должностям, как правило, по горизонтали в соответствии с интересами организации:**

- А. Лизинг кадров
- В. Аудит кадров
- С. Ротация кадров

#### **3. При аудите кадрового планирования к основным показателям относят...**

- А. Периодичность проведения деловой оценки.
- В. Оценка наличных ресурсов.
- С. Будущих потребностей в персонале.

#### **4. К патологиям организационной структуры относят:**

- А. Высокую степень децентрализации.
- В. Стагнация структуры.
- С. Высокая степень гибкости.

#### **5. К основным этапам кадрового аудита необходимо отнести:**

- А. Подготовка экспертного заключения.
- В. Анализ количественных характеристик персонала;

С. Социально-психологическая диагностика.

**6. К задачам кадрового аудита нельзя отнести...**

А. Анализ социальных проблем в организации;

В. Определение соответствия кадрового потенциала целям стратегического развития организации;

С. Исследование рынка труда.

**7. К кадровым технологиям, обеспечивающим получение персональной информации относят:**

а) технологию отбора персонала в организацию;

б) технологию управления карьерой;

в) технологии оценки и мониторинга.

**8. Основным документом, регламентирующим безопасные и здоровые условия труда, является ...**

А) коллективный договор;

Б) Трудовой кодекс РФ;

В) Уголовный кодекс РФ;

**9. К основным методам аудиторской проверки следует отнести:**

А) математическое моделирование;

Б) анализ документов;

В) структурированное интервью.

**10. Наиболее рекомендованные для передачи на аутсорсинг кадровые функции:**

А) разработка общей HR стратегии;

Б) управление трудовыми отношениями;

В) оценка и набор персонала.

**5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине**

**5.1. Зачет проводится с применением следующих методов (средств):**

*Указываются методы (средства, применяемые для выявления уровня освоения компетенции (устная, письменная; с применением (на основе) компьютерного тестирования и т.п.).*

**Зачет** проводится в форме устного ответа на 2 теоретических вопроса и решения задачи (кейса)

Зачет проводится в период сессии в соответствии с текущим графиком учебного процесса, утвержденным в соответствии с установленным в СЗИУ порядком.

Продолжительность зачета для каждого студента не может превышать четырех академических часов. Зачет не может начинаться ранее 9.00 часов и заканчиваться позднее 21.00 часа. Зачет проводится в аудитории, в которую запускаются одновременно не более 5 человек. Время на подготовку ответов по билету, каждому обучающемуся отводится 45 минут. При явке на экзамен, обучающийся должен иметь при себе зачетную книжку. Во время зачета обучающиеся по решению преподавателя могут пользоваться учебной программой дисциплины и справочной литературой.

При реализации промежуточной аттестации в ЭО/ДОТ могут быть использованы следующие формы:

1. Устно в ДОТ - в форме устного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса).

2. Письменно в СДО с прокторингом - в форме письменного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса).

3. Тестирование в СДО с прокторингом.

## **При проведении промежуточной аттестации в СДО**

Промежуточная аттестация проводится в период сессии в соответствии с текущим графиком учебного процесса и расписанием, утвержденными в соответствии с установленным в СЗИУ порядком.

Чтобы пройти промежуточную аттестацию с прокторингом, студенту нужно:

- за 15 минут до начала промежуточной аттестации включить компьютер, чтобы зарегистрироваться в системе,
- проверить оборудование и убедиться, что связь с удаленным портом установлена.
- включить видеотрансляцию и разрешить системе вести запись с экрана
- пройти верификацию личности, показав документы на веб-камеру (паспорт и зачетную книжку студента), при этом должно быть достаточное освещение.
- при необходимости показать рабочий стол и комнату.
- После регистрации всех присутствующих проктор открывает проведение промежуточной аттестации.
- Во время промежуточной аттестации можно пользоваться рукописными конспектами с лекциями.
- При этом запрещено:
  - ходить по вкладкам в браузере
  - сидеть в наушниках
  - пользоваться подсказками 3-х лиц и шпаргалками
  - звонить по телефону и уходить без предупреждения

При любом нарушении проверяющий пишет замечание. А если грубых нарушений было несколько или студент не реагирует на предупреждения — проктор может прервать промежуточную аттестацию досрочно или прекратить проведение аттестации для нарушителя.

Продолжительность промежуточной аттестации для каждого студента не может превышать четырех академических часов. Зачет не может начинаться ранее 9.00 часов и заканчиваться позднее 21.00 часа.

На выполнение заданий отводится максимально 30 минут.

Отлучаться в процессе выполнения заданий можно не более, чем на 2-3 минуты, заранее предупредив проктора.

В случае невыхода студента на связь в течение более чем 15 минут с начала проведения

контрольного мероприятия он считается неявившимся, за исключением случаев, признанных руководителем структурного подразделения уважительными (в данном случае студенту предоставляется право пройти испытание в другой день в рамках срока, установленного преподавателем до окончания текущей промежуточной аттестации). Студент должен представить в структурное подразделение документ, подтверждающий уважительную причину невыхода его на связь в день проведения испытания по расписанию (болезнь, стихийное бедствие, отсутствие электричества и иные случаи, признанные руководителем структурного подразделения уважительными).

В случае сбоев в работе оборудования или канала связи (основного и альтернативного) на протяжении более 15 минут со стороны преподавателя, либо со стороны студента, преподаватель оставляет за собой право отменить проведение испытания, о чем преподавателем составляется акт. Данное обстоятельство считается уважительной причиной несвоевременной сдачи контрольных мероприятий. Студентам предоставляется возможность пройти испытания в другой день до окончания текущей промежуточной аттестации. О дате и времени проведения мероприятия, сообщается отдельно через СЭО Института.

### **При проведении промежуточной аттестации в СДО в форме устного или письменного ответа.**

На подготовку студентам выделяется время в соответствии с объявленным в начале промежуточной аттестации регламентом. Во время подготовки все студенты должны находиться в поле включенных камер их ноутбуков, компьютеров или смартфонов. Для визуального контроля за ходом подготовки допустимо привлекать других преподавателей кафедры, работников деканата или проводить промежуточную аттестацию по подгруппам, численностью не более 9 человек.

По окончании времени, отведенного на подготовку:

- в случае проведения промежуточной аттестации в устной форме студенты начинают отвечать с соблюдением установленной преподавателем очередности и отвечают на дополнительные вопросы; оценка объявляется по завершении ответов на дополнительные вопросы;

- в случае проведения промежуточной аттестации в письменной форме письменная работа набирается студентами на компьютере в текстовом редакторе или записывается от руки; по завершении студенты сохраняют работу в электронном формате, указывая в наименовании файла свою фамилию; файл размещается в Moodle или в чате видеоконференции;

При проведении промежуточной аттестации в ДОТ в форме устного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса) – оценка сообщается экзаменуемому по завершению ответа. При проведении промежуточной аттестации в ДОТ в форме письменного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса) – в течение 24 часов преподаватель проверяет работы, выставляет оценки и доводит информацию до студентов.

### **При проведении промежуточной аттестации в СДО в форме тестирования**

Для выполнения тестового задания, прежде всего, следует внимательно прочитать поставленный вопрос. После ознакомления с вопросом следует приступить к прочтению предлагаемых вариантов ответа. Необходимо прочитать все варианты и в качестве ответа следует выбрать либо один, либо несколько верных ответов, соответствующих представленному заданию. На выполнение теста отводится не более 30 минут. После выполнения теста происходит автоматическая оценка выполнения. Результат отображается в личном кабинете обучающегося.

## **5.2 Оценочные материалы промежуточной аттестации**

| <b>Компонент компетенции</b> | <b>Промежуточный / ключевой индикатор оценивания</b>   | <b>Критерий оценивания</b>   |
|------------------------------|--|--|
| <b>УК-3.1</b>                | Организовывает и руководит командой проекта, управляет персоналом, используя властные полномочия | 1. Успешно осуществляет подбор методов оценки личностных и профессиональных характеристик кандидатов в члены команды, формирует ключевые показатели на соответствие культуре работы в команде.<br>2. Оперативная подготовка необходимой регламентирующей |



|                 |  |  |
|-----------------|--|--|
| <p>УК – 3.2</p> | <p>Определяет и реализовывает командную стратегию для достижения цели проекта, использует основные методы и инструменты управления заинтересованными сторонами проекта</p> | <p>документации с определением функциональных задач и обеспечения взаимодействия.</p> <p>3.Эффективное достижение сплоченности команды на основе: понимания каждым участником целей проекта; своей роли в проекте; мотивационного подхода.</p> <p>1.Эффективное применение методов и подходов в ходе разработки командной стратегии; методов ее идентификации и выявления заинтересованных сторон, планирование, управление и мониторинг процесса вовлечения заинтересованных сторон.</p> <p>2.Успешно реализует методы оценки степени общей удовлетворенности заинтересованных сторон результатами проекта; поддерживает постоянную коммуникацию с заинтересованными сторонами, в том числе членами команды проекта; выявляет ожидания и потребности, принимает решения в конфликтных ситуациях.</p> <p>3. Грамотно осуществляет анализ и документирование значимой информации о интересах, вовлечении, взаимозависимости сторон проекта; разрабатывает новые подходы к вовлечению заинтересованных сторон проекта на основании их потребностей, ожиданий, реагирует на проблемы.</p> |
|-----------------|--|--|

|                        |  |  |
|------------------------|--|--|
| <p><b>УК- 6.1</b></p>  | <p>Определяет собственные потребности в профессиональном и личностном росте</p>  | <p>1.Объективно и регулярно производит оценку имеющихся профессиональных компетенций, необходимых для эффективного управления командой проекта.<br/> 2.Грамотно, на основе данных полученных в результате оценки, определяет отсутствующие знания, умения и навыки.<br/> 3. Успешно выявляет потребность в получении актуальных компетенций, востребованных в данном виде профессиональной деятельности.</p>   |
| <p><b>УК – 6.2</b></p> | <p>Определяет способы удовлетворения собственных потребностей в профессиональном и личностном росте с использованием возможностей системы непрерывного образования</p> | <p>1.Эффективно формирует собственную образовательную траекторию; определяет пути профессионального и личностного развития с целью постоянного обновления и пополнения знаний.<br/> 2.Умело определяет и планирует использование новых технологий, перспективных и технических средств для обеспечения индивидуализации обучения.<br/> 3. Грамотно осуществляет анализ образовательных программ различных уровней, включая послевузовского и дополнительного с упором на междисциплинарность и базисность получаемых</p> |

|                  |  |  |
|------------------|--|--|
| <p>ОПК- 1.1</p>  | <p>Организует и осуществляет профессиональную деятельность с учетом норм служебной этики</p>                     | <p>знаний и формируемых компетенций.</p> <p>1. Успешно осуществляет управление организационным поведением команды на основе знаний этических принципов и моральных норм.</p> <p>2. Добросовестно и на высоком профессиональном уровне исполняет должностные обязанности в целях обеспечения эффективной работы.</p> <p>3. Всегда корректен и внимателен в отношениях с руководством и коллегами, проявляет терпимость и уважение к правам и мнениям членов команды.</p>  |
| <p>ОПК – 1.2</p> | <p>Осуществляет профессиональную деятельность в соответствии с законодательством о противодействии коррупции</p> | <p>1. Успешно использует знания о сущности, условиях и причинах возникновения коррупции, формах ее проявления в системе государственной службы; о механизме возникновения и развитии коррупции в органах государственной власти и управления.</p> <p>2. Эффективно применяет правовые пути и средства противодействия коррупции; соблюдает принципы служебного поведения государственных служащих; минимизирует социальные, экономические, политические и культурные последствия коррупции.</p> <p>3. Результативно противодействует коррупции в органах</p> |

|                         |  |  |
|-------------------------|--|--|
| <p><b>ОПК – 6.1</b></p> | <p>Обосновывает предложения и мероприятия по разработке и реализации государственных и муниципальных проектов</p>                                  | <p>государственной власти и управления,<br/>неукоснительно соблюдает права и свободы человека и гражданина, обеспечивать законность и правопорядок.</p> <p>1. Успешно применяет знания по организации административных процессов по созданию проектного офиса, исследованию социально-экономической, демографической ситуации, тенденций развития, определения уровня жизни населения, бюджетной обеспеченности, отраслевой и территориальной структуры экономики. Организация процессов планирования, распределения полномочий, контроля.</p> <p>2. Грамотно определяет задачи и функции проектного офиса, обеспечение процессов коммуникации, ресурсного обеспечения, контроля каждого этапа проекта для эффективного достижения целей проекта.</p> <p>3. Обоснованно осуществляет сравнительный анализ конкурентоспособности и экономический потенциал, оценку внутренней и внешней среды, определяет возможности и угрозы, минимизация рисков.</p> |
| <p><b>ОПК-6.2</b></p>   | <p>Организует разработку проектов, моделирует процессы и процедуры их реализации в сфере публичного управления, управления в социальной сфере.</p> | <p>1. Успешное применение знаний основных этапов разработки проекта: от стадии исследования, планирования, инициализации проекта,</p>  |

|                             |  |   |
|-----------------------------|--|---|
| <p><b>ПК о ОС – 3.1</b></p> | <p>Планирует и организует работу с кадровым резервом органа публичной власти учитывая внутренние и внешние условия деятельности.</p> | <p>поэтапной реализации до оценки результативности проекта; организация публичного обсуждения и экспертной оценки профессиональными сообществами проектов социальной сферы.</p> <p>2. Эффективное применение современных методов проектного управления, в том числе информационно-коммуникативных технологий; методов управления рисками, инновациями и организационными изменениями; организация оценки результатов каждого этапа реализации проекта, в том числе с точки зрения задач государственно-муниципального управления.</p> <p>3. Грамотная организация работ на разных позициях, разных стадиях проекта; взаимодействие с руководителями проектов и командой проекта с учетом специфики проектов в социальной сфере, организация исследований на всех стадиях проекта для обеспечения качества управления проектом.</p> <p>1. Эффективно реализует процесс своевременного обеспечения дополнительной потребности в кадрах служащих всех категорий.</p> <p>2. Успешно организует работу по повышению профессионализма и улучшению качественного состава служащих, включенных в кадровый резерв.</p> |
|-----------------------------|--|---|

|                             |   |   |
|-----------------------------|---|---|
| <p><b>ПК о ОС – 3.2</b></p> | <p>Осуществляет проведение кадровой политики и кадрового аудита, формирует коллектив и организует коллективную работу, умеет максимально использовать кадровый потенциал, мотивируя и развивая кадры с целью обеспечения наибольшей результативности их труда</p> | <p>3.Результативно решает задачи по сокращению периода адаптации служащих, вновь назначенных на более высокие должности в рамках реализации технологии кадрового резерва.</p> <p>1. Эффективная реализация принципов кадровой политики в достижении организационных целей и обеспечения лояльности и удовлетворенности персонала.</p> <p>2.Успешная реализация проекта по созданию системы оценки состояния кадровых процессов с использованием аудиторских проверок.</p> <p>3.Высокая результативность деятельности персонала как показатель качества кадрового потенциала и эффективной организации деятельности по использованию кадрового потенциала.</p> |
|-----------------------------|---|---|

### **Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации**

#### **Перечень вопросов для подготовки к зачету**

Изложите теоретические основы по данной теме и обоснуйте (аргументируйте и продемонстрируйте) свое отношение к данной теме (на конкретном примере).

#### **Перечень вопросов для подготовки к зачету**

Изложите теоретические основы по данной теме и обоснуйте (аргументируйте и продемонстрируйте) свое отношение к данной теме (на конкретном примере).

1. Кадровый потенциал России: понятие, состояние.
2. Тенденции развития кадрового потенциала России.
3. Кадровая политика как социальное явление и как инструмент управления.
4. Государственная кадровая политика: концептуальные основы.
5. Принципы формирования и реализации государственной кадровой политики.
6. Нормативно-правовой механизм формирования и реализации кадровой политики.
7. Организационный механизм реализации кадровой политики.
8. Технологический механизм реализации кадровой политики.
9. Субъекты государственной кадровой политики.
10. Общая характеристика объектов государственной кадровой политики.
11. Многоуровневый характер государственной кадровой политики.
12. Кадровая политика государственного органа.
13. Цели, задачи кадровой политики в системе государственной службы РФ.
14. Содержание кадровой политики в системе государственной службы РФ.
15. Региональная кадровая политика.
16. Муниципальная кадровая политика.
17. Механизмы реализации кадровой политики в системе государственной службы.
18. Кадровая политика организации: сущность, структура
19. Содержательные основы кадровой политики организации.
20. Методы формирования кадровой политики организации.
21. Технологии формирования кадровой политики организации.
22. Анализ динамики кадровых процессов в государственных органах.
23. Кадровые процессы как объект кадровой политики.
24. Сущность и содержание кадровых отношений.
25. Анализ состояния кадрового потенциала организации.
26. Проблемы государственного регулирования кадровых процессов в условиях рыночной экономики.
27. Современная отечественная система профессионального образования.
28. Кадровая политика организации как стратегия управления персоналом организации.
29. Общая характеристика состояния кадрового корпуса государственной гражданской службы.
30. Характеристика кадрового состава муниципальной службы
31. Тенденции развития кадрового состава муниципальной службы.
32. Система факторов, определяющих содержание кадровой политики организации.
33. Политика профессионального развития государственных гражданских служащих.
34. Принципы кадровой политики организации.
35. Механизмы реализации кадровой политики организации.
36. Понятие «предмет аудита», «аудит», «аудитор», «суть аудита».
37. Основные принципы и направления аудиторской деятельности.
38. Виды аудита, достоинства и недостатки.
39. Сущность аудита персонала.
40. Цели и задачи кадрового аудита.
41. Объект и предмет аудита персонала.
42. Основные направления аудита персонала.
43. Условия эффективности проведения аудита персонала.
44. Методы проведения аудита.
45. Характеристика инструментов, используемых аудитором.
46. Анализ трудового потенциала и человеческого капитала организации.

47. Основные факторы, влияющие на численность работников.
48. Основные виды движения кадров в организации.
49. Общая структура аудиторного отчета оценки системы управления персоналом.
50. Анализ деятельности и основные функции кадрового подразделения.

### **Типовой пример ситуационной задачи (кейса)**

#### **Кейс: Оценка уровня лояльности персонала.**

Собственник торговой компании (сеть включает 6 магазинов шаговой доступности) в условиях предстоящей реструктуризации намерен определить показатели уровня удовлетворенности персонала, качества отношений между работниками и администрацией, степени доверия подчиненных руководителям. Отмечена тенденция повышения текучести и абсентеизма.

Для повышения конкурентоспособности компании, ее развития и выживания руководству требуется:

- проведение масштабного исследования организации;
- получение реального инструмента для создания мотивационных программ с учётом особенностей организации;
- возможность для службы HR сосредоточиться на ключевых задачах организации;
- повышение HR брэндинга компании.

**Задача для аудитора:** разработать методику исследования и формы отчетности.

#### **Шкала оценивания**

Оценка результатов производится на основе Положения о текущем контроле успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам среднего профессионального и высшего образования в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», утвержденного Приказом Ректора РАНХиГС при Президенте РФ от 30.01.2018 г. № 02-66 (п.10 раздела 3 (первый абзац) и п.11), а также Решения Ученого совета Северо-западного института управления РАНХиГС при Президенте РФ от 19.06.2018, протокол № 11.

#### **Зачтено**

Обучающийся показывает достаточный уровень компетентности, знания материалов занятий, учебной и методической литературы, нормативов и практики его применения. Уверенно и профессионально, грамотным языком, ясно, четко и понятно излагает состояние и суть вопроса. Знает теоретическую и практическую базу, но при ответе допускает несущественные погрешности. Обучающийся показывает достаточный уровень профессиональных знаний, свободно оперирует понятиями, методами оценки принятия решений, имеет представление: о междисциплинарных связях, увязывает знания, полученные при изучении различных дисциплин, умеет анализировать практические ситуации, но допускает некоторые погрешности. Ответ



построен логично, материал излагается хорошим языком, привлекается информативный и иллюстрированный материал, но при ответе допускает незначительные ошибки, неточности по названным критериям, которые не искажают сути ответа;

Стандартное решение ситуационной задачи (кейса)

### Не зачтено

Обучающийся показывает слабые знания материалов занятий, учебной литературы, теории и практики применения изучаемого вопроса, низкий уровень компетентности, неуверенное изложение вопроса. Обучающийся показывает слабый уровень профессиональных знаний, затрудняется при анализе практических ситуаций. Не может привести примеры из реальной практики. Неуверенно и логически непоследовательно излагает материал. Неправильно отвечает на вопросы или затрудняется с ответом.

Неверное решение или ситуационная задача (кейс) не решена.

При проведении промежуточной аттестации в форме тестирования

| Оценочные средства<br>(формы промежуточного контроля) | Показатели*<br>оценки   | Критерии**<br>оценки  |
|---|---|---|
| <b>Зачет</b>  | Процент правильных ответов на вопросы теста.<br><br>В тесте содержится от 20 до 30 заданий. | 91-100% – отлично<br>76 - 90% – хорошо<br>61-75% –удовлетворительно<br>60% и менее –неудовлетворительно |

Шкала перевода оценки из многобалльной в систему «зачтено»/«не зачтено»:

|                           |              |
|---------------------------|--------------|
| Отлично-удовлетворительно | «зачтено»    |
| Неудовлетворительно       | «не зачтено» |

## 6. Методические материалы по освоению дисциплины

При посещении лекций студент обязан вести конспект и при проведении контроля предоставление преподавателю конспектов лекций является обязательным.

Проведение семинарских занятий предполагает активное обсуждение предлагаемых вопросов. Для этого всем студентам необходимо готовиться к каждому семинару, используя предлагаемые источники из списка основной литературы.

Помимо этого, для каждого семинарского занятия ряд студентов готовят доклады, цель которых более глубоко раскрыть изучаемые темы за счет привлечения дополнительных источников, поиск которых осуществляют сами студенты на основе использования фондов библиотеки СЗИУ РАНХиГС и других общедоступных библиотек города, а также электронных информационных баз в интернет-классе научной библиотеки СЗИУ

РАНХиГС, а также электронной полнотекстовой базы журнальных статей «Интегрум» с сайта научной библиотеки СЗИУ РАНХиГС.

Выбор темы доклада определяется самим студентом в рамках предлагаемой к обсуждению общей темы семинарского занятия. Тема и структура доклада согласовывается с преподавателем. Помимо теории вопроса в рамках доклада студенту необходимо отразить практические аспекты ее применения, продемонстрировав не только свои знания, но и умение использовать их для решения практических задач.

При подготовке к аудиторным занятиям студенты должны ознакомиться с соответствующими темами, материал по которым содержится в указанной в данной рабочей программе основной литературе. При подготовке ответов на контрольные вопросы по теме, а также при выполнении тренировочных заданий по уже пройденной теме, студенты используют рекомендованную в данной рабочей программе дополнительную литературу.

По мере изучения дисциплины преподавателем могут проводиться письменные работы, цель которых оценить, насколько успешно студентом усвоены материалы лекций, семинарских занятий, а также насколько эффективно проводится им самостоятельная работа, предусмотренная учебным планом.

### Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

| Наименование темы | Вопросы для самопроверки  |
|-------------------|---|
| <b>Тема 1.</b>    | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Цели и задачи кадровой политики организации?</li><li>2. Назовите отличия реактивной кадровой политики от активной кадровой политики.</li><li>3. Каким требованиям должна соответствовать современная кадровая политика организации?</li><li>4. Какие факторы необходимо учитывать в процессе разработки кадровой политики организации?</li><li>5. Какие вызовы, угрозы и проблемы региональных рынков труда необходимо учитывать при формировании кадровой политики организации?</li></ol> |
| <b>Тема 2</b>     | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Дайте определение понятий: «технология» и «кадровые технологии».</li><li>2. Назовите виды кадровых технологий.</li><li>3. Какие кадровые технологии позволяют получить персональную информацию о сотрудниках организации.</li><li>4. Преимущества и проблемы в использовании кадровых аут-технологий.</li><li>5. Основные задачи кадрового маркетинга в организации.</li></ol>   |
| <b>Тема 3.</b>    | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Значение проектной деятельности в организации кадровой работы?</li></ol>   |

|                |  |
|----------------|--|
|                | <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Какие факторы внешней и внутренней среды организации необходимо исследовать на первом этапе процесса разработки кадровой политики.</li> <li>3. Почему организационная культура является фактором, требующим особого внимания при формировании кадровой политики организации.</li> <li>4. Какие задачи решаются на этапе программирования кадровой политики?</li> <li>5. Цели и задачи мониторинга персонала в достижении эффективности функционирования HR- подразделения.</li> </ol>                          |
| <b>Тема 4.</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Докажите правомерность определения кадрового аудита как системы консультационной поддержки и аналитической оценки деятельности HR-подразделения организации.</li> <li>2. Назовите основные задачи кадрового аудита в организации.</li> <li>3. Какие этапы включает в себя технология кадрового аудита.</li> <li>4. По каким основаниям осуществляется классификация для выделения типов кадрового аудита.</li> <li>5. Типология аудита персонала: признаки классификации и основные характеристики.</li> </ol> |
| <b>Тема 5.</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какие элементы включает в себя структура профессиональной компетентности.</li> <li>2. Какие задачи решаются в организации с помощью оценки ее кадрового потенциала.</li> <li>3. Какие организационные задачи управления решаются с помощью процессного подхода.</li> <li>4. Назовите индикаторы процесса управления профессиональным развитием персонала.</li> <li>5. Основные задачи аудита организационной структуры.</li> <li>6.</li> </ol>   |

|                |  |
|----------------|--|
| <b>Тема 6.</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Назовите цели кадровой политики в системе государственной гражданской службы.</li> <li>2. Какие принципы и приоритеты положены в основу управления кадровыми процессами.</li> <li>3. Влияние концепции NPM на управление кадровыми процессами в условиях реформирования государственной гражданской службы.</li> <li>4. Назовите ключевые кадровые технологии в системе государственной гражданской службы.</li> <li>5. Какие проблемы в области организации кадровой работы в органах государственного и муниципального управления актуальны на современном этапе.</li> </ol> |
|----------------|--|

При подготовке к аудиторным занятиям студенты должны ознакомиться с соответствующими темами, материал по которым содержится в указанной в данной рабочей программе основной литературе. При подготовке ответов на контрольные вопросы по теме, а также при выполнении тренировочных заданий по уже пройденной теме, студенты используют рекомендованную в данной рабочей программе дополнительную литературу. В период между сессиями студенты должны изучать теоретический материал в соответствии с программой курса, выполнять предложенные преподавателем задания для самостоятельной творческой работы, готовиться к сдаче текущей и промежуточной аттестации в виде зачета по учебному курсу, прорабатывая необходимый материал согласно перечню терминов, контрольных вопросов и списку рекомендованной литературы. Практические занятия требуют активного участия всех студентов в обсуждении вопросов, выносимых на семинар. Поэтому важно при подготовке к нему ознакомиться с планом занятия, продумать вопросы, которые хотелось бы уточнить в ходе занятия. Полезно конкретизировать вопросы из предложенных преподавателем. Возможно расширение перечня рассматриваемых вопросов в рамках темы по желанию и предложению обучающихся.

Подготовка к выступлению с докладом или сообщением должна проводиться на базе нескольких источников. В выступлении должны быть приведены примеры управленческой деятельности в конкретных организациях.

Выступление следует предварительно отработать, чтобы речь выступающего была свободной, не привязанной к тексту.

Полезен разбор практических ситуаций. Материал к занятиям можно подобрать в периодических изданиях научного и прикладного характера, выявляя тот, который имеет отношение к современным управленческим проблемам. Аналитический разбор подобных публикаций помогает пониманию и усвоению теоретического материала, формирует навыки использования различных управленческих подходов, решения стандартных задач, развивает способность к нестандартным решениям.

Представление докладов и сообщений с презентациями развивает навыки структурирования материала, способствует его прочному усвоению.

Выполнение самостоятельных творческих заданий позволит студентам развить и укрепить навыки поиска, оценки, отбора информации, совместной групповой работы. В случае возникновения вопросов, необходимости уточнения или разъяснения задания следует обратиться к преподавателю.

Компенсирующие задания предлагаются студентам для самостоятельной работы индивидуально. Отчеты по самостоятельной работе представляются преподавателю в виде докладов с презентацией, а также могут быть рассмотрены на семинаре при наличии времени. Использование электронной почты позволит сделать взаимодействие студента с преподавателем оперативным. Для допуска к сдаче зачета по дисциплине студенты обязаны выполнить все полученные задания, успешно пройти рубежный контроль.

Во время сессии и в межсессионный период основным видом подготовки являются самостоятельные занятия. Они включают в себя не только подготовку к практическим и семинарским занятиям, но и самоконтроль. Самостоятельный контроль знаний должен проводиться регулярно с помощью вопросов к разделам в учебниках, вопросов к темам лекций, тестовым заданиям в учебниках по темам, проверки знаний основных терминов.

Самостоятельная работа студентов включает:

1. самостоятельные занятия по усвоению лекционного материала: работа с терминологией, ответы на контрольные вопросы по темам, представленным в разделе 6.1 рабочей программы;
2. изучение учебной литературы;
3. использование Интернет-ресурсов через сайт научной библиотеки и подписные электронные ресурсы СЗИУ;
4. При подготовке к семинарским занятиям полезно конкретизировать вопросы из предложенных в плане семинарского занятия. Если обучающийся хочет рассмотреть вопрос, не входящий в план семинарского занятия, то он должен согласовать это с преподавателем.

Подготовка к выступлению на семинаре должна проводиться на базе нескольких источников. В выступлении должны быть приведены примеры по конкретным проблемам системы государственной и муниципальной службы.

Выступления должны быть предварительно отработаны, чтобы речь выступающего была свободной, не привязанной к тексту.

В процессе обучения учитывается активность на практических занятиях (качество подготовленных докладов, сопровождение докладов презентациями, активность при устном опросе, участии в круглых столах (дискуссии). Решения ситуационных задач (кейсов) выносятся на самостоятельную работу с последующим обсуждением.

Ряд тем курса может быть вынесен преподавателем на самостоятельное изучение, с обсуждением соответствующих вопросов на семинарских занятиях. Поэтому подготовка к промежуточной аттестации и групповой работе на практических занятиях подразумевает самостоятельную работу обучающихся в течение всего семестра по материалам рекомендуемых источников (раздел учебно-методического и информационного обеспечения и ресурсов информационно-телекоммуникационной сети). При подготовке к аудиторным занятиям студенты должны ознакомиться с соответствующими темами, материал по которым содержится в п.6.1. «Основная литература». При подготовке ответов на контрольные вопросы по теме, а также при выполнении тренировочных заданий по уже пройденной теме, студенты используют рекомендованную в п.6.2 дополнительную литературу.

### **Рекомендации по подготовке оценочных средств**

1. Устный опрос проводится для оценки уровня знаний терминов и понятий, а также для выявления навыков аналитического и системного мышления. Для успешной

подготовки к устному опросу студенту следует обратить внимание на основные термины и понятия, а также контрольные вопросы.

2. Доклад-презентация позволяет оценить глубину освоения теоретической информации, содержащейся в учебной и монографической литературе, умение сопоставлять разные источниковедческие подходы, проследить развитие исследований по какой-либо проблеме. При подготовке доклада-презентации следует обратить внимание на основные приемы анализа источников.

3. Тестирование – термин «тест» впервые введен американским психологом Джеймсом Кеттеллом в 1890г. «Тест» происходит от английского слова «test» и означает в широком смысле слова испытание, исследование, опыт. В педагогике чаще всего термин «тест» определяется как система заданий специфической формы, определенного содержания, возрастающей трудности, позволяющая объективно оценить структуру и качественно измерить уровень подготовленности обучающихся.

4. Кейс - анализ конкретных учебных ситуаций (case study) — метод обучения, предназначенный для совершенствования навыков и получения опыта в следующих областях: выявление, отбор и решение проблем; работа с информацией — осмысление значения деталей, описанных в ситуации; анализ и синтез информации и аргументов; работа с предположениями и заключениями; оценка альтернатив; принятие решений; слушание и понимание других людей — навыки групповой работы.

5. Аналитическая записка – включает в себя постановку проблемы, ее предназначение, ясно сформулированную цель, причины и круг вопросов, подлежащих рассмотрению. В логической последовательности дается изложение исследуемых вопросов темы. Темы как правило выделяются в подразделы. Исследование проводится на основе самостоятельного изучения источников и привлечения, где это необходимо, исследовательской и иной литературы. Далее проводится анализ и обобщения. Приветствуется выдвижение гипотез, версий и их обоснование. Обязательно произведены выводы и обобщения.

## **7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"**

*Указываются основная и дополнительная литература, нормативные правовые документы (при наличии), Интернет-ресурсы и иные источники. Ссылки на источники оформляются в соответствии с общепринятыми требованиями. Активная ссылка на ЭБС является обязательной для основной литературы.*

### **7.1. Основная литература**

*(учебники, монографии и иные издания, обеспечивающие освоение теоретической части дисциплины; учебные пособия, сборники задач и иные издания, обеспечивающие практическую подготовку, находящиеся в ЭБС).*

1. Вукович Г.Г., Никитина А.В. Кадровая политика как инструмент управления персоналом // Общество: политика, экономика, право. - 2018. -№1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovaya-politika-kak-instrument-upravleniya-personalom-1>
2. Кадровая политика и кадровый аудит организаций: учебное пособие. – Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2014. – 167 с. – Электронный ресурс: <http://www.iprbookshop.ru/47307>
3. Знаменский, Дмитрий Юрьевич. Кадровая политика и кадровый аудит организации : учебник для бакалавриата и магистратуры [по направлению подготовки 081100.68

- "Гос. и муницип. упр." (квалификация (степень) "магистр") / Д. Ю. Знаменский, Н. А. Омельченко ; под общ. ред. Н. А. Омельченко ; Гос. ун-т упр., Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте Рос. Федерации. - М. : Юрайт, 2016. - 365 с.
4. Одегов, Юрий Геннадьевич. Кадровая политика и кадровое планирование [Электронный ресурс] : учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю.Г. Одегов, М.Г. Лабаджан ; Рос. эконом. ун-т им. Г. В. Плеханова. - Электрон. дан. - М. : Юрайт, 2016. - 444 с.
  5. Jacobson Willow S., Sowa Jessica E. Strategic Human Capital // Management in Municipal Government Public Personnel Management. – 2015. – Vol. 44. – Iss. 3. – P. 317–339. Электронный ресурс:  
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=f5h&AN=108923988&lang=ru&site=eds-live&authtype=uid>

#### **а. Дополнительная литература**

*(научные труды, официальные, справочно-библиографические и специализированные отечественные и зарубежные периодические издания и иные издания, находящиеся в ЭБС, по усмотрению разработчика РПД)*

1. Александрова Н.А. Основы кадровой политики и кадрового планирования: курс лекций / Н.А. Александрова, О.Ю. Брюхова. – Екатеринбург: Изд-во УрГУПС, 2014. – 181 с.
2. Балашов А.И., Васильева Е.А., Эргашева Ф.М. Управление человеческими ресурсами на государственной службе: лучшие практики евразийского пространства: Учебник/Под редакцией д.э.н., профессора В.А.Шамахова и д.ю.н., профессора А.Д.Гавурзода. – Душанбе.б Изд-во Таджикского национального университета, 2019. – 298 с.
3. Г. Об аудите персонала и кадровой политике предприятия / Г. Королева, Е. Воробьев // Общество и экономика. – 2015. – № 3. – С. 134–143.
4. Государственная служба и кадровая политика [Электронный ресурс] : Учебное пособие / Т. И. Захарова ; Захарова Т. И. - Москва : Евразийский открытый институт, 2011. - 312 с. - Режим доступа: ЭБС "IPRbooks".
5. В.В. Основы государственной службы и кадровой политики [Электронный ресурс]: учебник для студентов / Электрон. текстовые данные. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 679 с. – Электронный ресурс:  
<http://www.iprbookshop.ru/8107>

#### **7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация**

*(нормативные правовые акты и нормативные методические документы, иная правовая информация (при наличии))*

1. Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12.12.1993 // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2014. - № 9. – Ст. 851.
2. О государственной гражданской службе Российской Федерации: Федеральный закон Российской Федерации от 27 июля 2004 г. № 79–ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2004. – № 31. – Ст. 3215.
3. Указ Президента России от 7 мая 2018 года №204 «О национальных целях и

- стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»
4. «О стратегическом планировании в Российской Федерации». Федеральный закон Российской Федерации от 28 июня 2014 г. N 172-ФЗ

#### **7.4. Интернет-ресурсы**

*(базы данных, мультимедиа ресурсы, сайты, порталы и иные ресурсы).*

СЗИУ располагает доступом через сайт научной библиотеки <http://nwapa.spb.ru/> к следующим подписным электронным ресурсам:

##### ***Русскоязычные ресурсы***

1. Образовательная платформа ЮРАЙТ <https://urait-ru.idp.nwipa.ru/>
2. Электронно-библиотечная система «Znanium.com» <https://znanium-com.idp.nwipa.ru/catalog/books/theme>
3. Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс» [http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page\\_id=76](http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76)
4. Научно-практические статьи по экономике и менеджменту Издательского дома «Библиотека Гребенникова» [http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page\\_id=76](http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76)
5. Статьи из журналов и статистических изданий Ист Вью [http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page\\_id=76](http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76)

##### ***Англоязычные ресурсы***

EBSCO Publishing- доступ к мультидисциплинарным полнотекстовым базам данных различных мировых издательств по бизнесу, экономике, финансам, бухгалтерскому учету, гуманитарным и естественным областям знаний, рефератам и полным текстам публикаций из научных и научно – популярных журналов.

Emerald – крупнейшее мировое издательство, специализирующееся на электронных журналах и базах данных по экономике и менеджменту. Имеет статус основного источника профессиональной информации для преподавателей, исследователей и специалистов в области менеджмента.

#### **7.5. Иные источники**

1. Deloitte&Touche ЗАО Делойт и Туш <http://www.deloitte.com> СНГ
2. Harvard Publishing <https://www.hbsp.harvard.edu>
3. PricewaterhouseCoopers International Limited <http://www.pwc.com>
4. Project Management Institute <https://www.pmi.org>
5. Интернет-проект «Корпоративный менеджмент» <https://www.cfin.ru/>
6. Портал компании Бизнес-студио. <http://www.Businessstudio.ru>
7. Сайт консалтинговой компании Инталев. <http://www.intalev.ru/>
8. Сайт консалтинговой компании И. Адизеса [www.adizes.com](http://www.adizes.com)
9. Сайт С.П. Курдюмова [www.spkurdyumov.ru](http://www.spkurdyumov.ru)
10. Сообщество менеджеров [www.executive.ru](http://www.executive.ru)
11. Центр проектного менеджмента <https://pm.center/>
12. Травин В. Магура М., Курбатова М. Мотивационный менеджмент. Модуль 3. – М: Дело, 2013. – 128 с.
13. Хиценко В.Е. Самоорганизация: Элементы теории и социальные приложения. – М.: URSS, 2014. – 224 с.
14. Журнал «Государственная служба» <http://pa-journal.igsu.ru/>
15. Журнал «Экономические стратегии» [http://www.inesnet.ru/es\\_magazine/](http://www.inesnet.ru/es_magazine/)



**8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

*Перечисляются информационные технологии, включая перечень лицензионного или с открытой лицензией программного обеспечения и информационных справочных систем, в том числе для обеспечения возможности реализации РПД с применением ДОТ.*

| № п/п | Наименование  |
|-------|---|
| 1.    | Специализированные залы для проведения лекций.  |
| 2.    | Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами (в том числе для проведения занятий лабораторного типа).                                  |
| 3.    | Технические средства обучения: Многофункциональный мультимедийный комплекс в лекционной аудитории; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов.                      |
| 4.    | Персональные компьютеры с доступом к электронному каталогу, полнотекстовым базам, подписным ресурсам и базам данных научной библиотеки СЗИУ РАНХиГС.  |
| 5.    | Технические средства обучения: Персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV. |