

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

---

Институт государственной службы и управления

Кафедра государственной службы и кадровой политики

УТВЕРЖДЕНА

решением кафедры государственной  
службы и кадровой политики

Протокол заседания от «28» августа 2019  
г. № 1

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В.ДВ.02.01 Теория и практика кадровой политики**

---

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

**ТиПКП**

---

*(краткое наименование дисциплины )*

**38.03.04 Государственное и муниципальное управление**

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

**Государственная служба и муниципальная служба**

---

*(направленность (профиль/специализация) )*

**бакалавр**

---

*(квалификация)*

**очная, очно-заочная, заочная**

---

*(формы обучения)*

**Год набора - 2020**

**Москва, 2019 г.**

**Автор–составитель:**

Кандидат исторических наук, доцент кафедры государственной службы и кадровой политики Борщевский Г.А.

**Заведующий кафедрой:**

И. о. заведующего кафедрой государственной службы и кадровой политики, доктор экономических наук, доцент Фотина Л.В.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине , соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы.....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО.....	5
3. Содержание и структура дисциплины.....	5
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине.....	7
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	16
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	18
6.1. Основная литература.....	18
6.2. Дополнительная литература.....	18
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.....	18
6.4. Нормативные правовые документы.....	18
6.5. Интернет-ресурсы.....	18
6.6. Иные источники.....	19
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы.....	19

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

1.1. Дисциплина Б1.В.ДВ.02.01 Теория и практика кадровой политики обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ДПК-1	умение участвовать в разработке и реализации концепции кадровой политики и кадрового планирования государственного органа	ДПК-1.1	Знание содержания кадровой политики и ее роли и места в государственном управлении, теоретических основ кадровой политики, а также методологических основ государственной кадровой политики
ДПК-12	готовность применять на практике правила проведения аудита и контроллинга кадрового состава государственного или муниципального органа	ДПК-12.1	Знание сущности и содержания аудита и контроллинга кадрового состава государственного или муниципального органа

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

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ трудовые или профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
участвовать в проведении кадровой политики	ДПК-1.1.	на уровне знаний: знать сущность, место и роль кадровой политики в социальной политике различных субъектов управления, нормативно-правовые и иные ее основы, ее содержание, концептуальную и иные формы выражения
		на уровне умений: разрабатывать рекомендации по определению целей, задач, приоритетов и направлений кадровой политики различных субъектов
		на уровне навыков: владеть навыками концептуального оформления кадровой политики государственного органа.
участвовать в организации и проведении мероприятий по аудиту и изменению кадрового состава государственного или муниципального органа	ДПК-12.1	на уровне знаний: знать основы теории и практики кадровой политики и кадрового аудита
		на уровне умений: организовывать и принимать участие в реализации кадровой политики и кадрового аудита
		на уровне навыков: осуществлять подготовку обзоров и аналитических исследований по проблемам кадровой политики и кадрового аудита

## 2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

### Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины Б1.В.ДВ.02.01 Теория и практика кадровой политики составляет 3 зачётные единицы, 108 часов. Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем, составляет 54 часа лекции – 36 часов, практические занятия – 18 часов. Самостоятельная работа составляет 54 часа.

### Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.В.ДВ.02.01 Теория и практика кадровой политики предусмотрена на 2 курсе, в 3 семестре.

Дисциплина Б1.В.ДВ.02.01 Теория и практика кадровой политики относится к дисциплинам по выбору вариативной части Блока 1. «Дисциплины (модули)».

В содержательном плане дисциплины является основой для Б1.В.20.ДВ.03.01 Механизмы реализации государственной кадровой политики (7 семестр), Б1.В.20.ДВ.03.02 Государственная кадровая политика (7 семестр), Б1.В.20.ДВ.06.01 Аудит и контроллинг кадрового состава государственного и муниципального органа (7 семестр), Б1.В.20.ДВ.06.02 Кадровый консалтинг в системе государственного и муниципального управления (7 семестр).

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – зачет.

## 3. Содержание и структура дисциплины Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Всего	Объем дисциплины , час.				СР	Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1	Кадровая политика как социальное явление	27	9		4		14	О, Д, К-З
Тема 2	Правовые основы кадровой политики	27	9		4		14	О, Д, К-З
Тема 3	Структура и содержание концепции государственной кадровой политики	25	9		4		12	О, Д, К-З
Тема 4	Принципы и механизмы реализации государственной кадровой политики	29	9		6		14	О, Д, К-З
Промежуточная аттестация								Зачет
Всего:		108	36		18		54	

Примечание: формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), доклад (Д), кейс-задания (К-З).

## Содержание дисциплины

### Тема 1. Кадровая политика как социальное явление

Полисемантический характер категории «политика», анализ его содержания в аспекте изучаемой дисциплины. Многообразие подходов к определению содержания понятия «кадровая политика». Профессионально-деятельностная природа кадровой политики. Кадровый потенциал как объект кадровой политики.

Соотношение понятий «потенциал» - «человеческий потенциал» - «трудовой потенциал» - «кадровый потенциал»; «капитал (ресурсы)» - «человеческий капитал» - «трудовые ресурсы» - «кадровые ресурсы».

Общие представления о теоретических, социальных и нормативных основах кадровой политики.

Структура и многоуровневый характер кадровой политики.

Функции кадровой политики: профессионализации, социализации, гуманистическая, регулятивная, прогностическая и др. Кадровая политика как составная часть внутренней и внешней политики государства, важное звено и инструмент государственного управления

## **Тема 2. Правовые основы кадровой политики**

Общие представления о социальных нормах как регуляторах кадровой политики. Сущность и содержание правовых основ кадровой политики.

Критерии систематизации правовых основ кадровой политики. Методы и способы правового регулирования кадровой политики. Отрасли права, виды источников права как основания классификации правовых основ кадровой политики Классификации правовых основ кадровой политики в зависимости от ее субъектов и объектов, основных направлений. Государство как главный субъект формирования правовых основ кадровой политики.

Место и роль Конституции Российской Федерации, Трудового кодекса Российской Федерации, актов международного права в регулировании процессов формирования и реализации кадровой политики.

Законодательство о государственной службе Российской Федерации как правовая основа кадровой политики в системе государственного управления.

## **Тема 3. Структура и содержание концепции государственной кадровой политики**

Сущность и структура государственной кадровой политики. Социальная база и функции государственной кадровой политики. Структура и полномочия субъектов государственной кадровой политики. Народ как первосубъект государственной кадровой политики Российской Федерации. Многоуровневый характер государственной кадровой политики. Институты гражданского общества (политические партии, общественные объединения и организации) как локальные субъекты государственной кадровой политики.

Объекты государственной кадровой политики.

Концепция государственной кадровой политики Российской Федерации. Модель концепции государственной кадровой политики Российской Федерации, ее место в теории и практике кадровой политики. Содержание основных элементов концепции государственной кадровой политики Российской Федерации.

## **Тема 4. Принципы и механизмы реализации государственной кадровой политики**

Принципы как исходные правила практики формирования и реализации кадровой политики. Природа и сущность принципов государственной кадровой политики. Место и роль принципов в определении содержания и направленности государственной кадровой политики. Основные свойства принципов государственной кадровой политики Классификация и характеристика содержания принципов государственной кадровой политики.

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

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

Соотношение принципов и механизмов реализации государственной кадровой политики.

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

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

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.ДВ.02.01 Теория и практика кадровой политики используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема (раздел)		Формы (методы) текущего контроля успеваемости
1	Кадровая политика как социальное явление.	Опрос, доклад, кейс-задания
2	Правовые основы кадровой политики.	Опрос, доклад, кейс-задания
3	Структура и содержание концепции государственной кадровой политики.	Опрос, доклад, кейс-задания
4	Принципы и механизмы реализации государственной кадровой политики.	Опрос, доклад, кейс-задания

4.1.2. Зачет проводится с применением следующих методов (средств): в устной форме по вопросам и решению типовых заданий.

**4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.**

Преподаватель оценивает уровень подготовленности обучающихся к занятию по следующим показателям:

- устные ответы на вопросы преподавателя по теме занятия,
- выступление с докладами по предлагаемым темам,
- участие в обсуждении докладов,
- количество правильных решений кейс-заданий.

Оценка знаний, умений, навыков проводится на основе балльно-рейтинговой системы 70% из 100% (70 баллов из 100) - вклад по результатам посещаемости занятий, активности на занятиях, выступления с докладами, участия в обсуждениях докладов других обучающихся, ответов на вопросы преподавателя в ходе занятия, результаты выполнения кейс-заданий.

Детализация баллов и критерии оценки текущего контроля успеваемости утверждается на заседании кафедры.

*Вопросы для подготовки к опросам:*

**Тема 1. Кадровая политика как социальное явление**

Подготовить краткий словарь понятий и терминов, описывающих проблематику кадровой политики.

Разработать вариант соотношения ключевых понятий.

**Тема 2. Правовые основы кадровой политики**

Проанализировать содержание Конституции Российской Федерации как важнейшего источника правовых основ кадровой политики

**Тема 3. Структура и содержание концепции государственной кадровой политики**

Поиск в сети Интернет концепций государственной кадровой политики.

Анализ структуры и содержания конкретной концепции по выбору студента.

#### **Тема 4. Принципы и механизмы реализации государственной кадровой политики**

Дать развернутую характеристику системы принципов кадровой политики конкретного ее субъекта.

Разработать модель одного из базовых механизмов реализации кадровой политики.

##### *Примерные темы докладов:*

1. Кадровый потенциал России: понятие, структура, состояние и тенденции развития.
2. Кадровая политика как социальное явление и как инструмент управления.
3. Государственная кадровая политика: концептуальные основы.
4. Принципы формирования и реализации государственной кадровой политики.
5. Нормативно-правовые механизмы формирования и реализации кадровой политики.
6. Организационные механизмы реализации кадровой политики.
7. Технологические механизмы реализации кадровой политики.
8. Субъекты государственной кадровой политики.
9. Общая характеристика объектов государственной кадровой политики.
10. Многоуровневый характер государственной кадровой политики.
11. Структура концепции кадровой политики.
12. Отраслевая кадровая политика.
13. Цели, задачи и содержание кадровой политики в системе государственной службы РФ.
14. Субъекты и объекты региональной кадровой политики.
15. Концепция региональной кадровой политики.
16. Субъекты и объекты муниципальной кадровой политики.
17. Концепция муниципальной кадровой политики.
18. Механизмы реализации кадровой политики в системе государственной службы.
19. Кадровая политика организации: сущность, структура и содержание.
20. Методы и технологии формирования кадровой политики организации.
21. Характеристика динамики кадровых процессов в государственных органах.
22. Кадровые процессы как объект кадровой политики.
23. Сущность, структура и содержание кадровых отношений.
24. Анализ состояния кадрового потенциала организации.
25. Цель, задачи и необходимость государственного регулирования кадровых процессов в условиях рыночной экономики.
26. Основные технологии и методы государственного регулирования кадровых процессов в условиях рыночной экономики.
27. Кадровая политика организации как стратегия управления персоналом организации.
28. Многообразие подходов к определению сущности кадровой политики организации.
29. Общая характеристика состояния кадрового корпуса государственной гражданской службы.
30. Характеристика и тенденции развития кадрового состава муниципальной службы.
31. Система факторов, определяющих содержание кадровой политики организации.
32. Принципы кадровой политики организации.



33. Механизмы реализации кадровой политики организации.
34. Формы объективации кадровой политики организации.
35. Основные направления действий на рынке труда Российской Федерации.
36. Взаимосвязь государственной, региональной и муниципальной кадровой политики.

*Варианты кейс-заданий:*

**Задание 1**

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

Задание. Необходимо определить тип кадровой политики, ее основные элементы.

**Задание 2**

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

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

12) применение в сфере управления персоналом передовых информационных и управленческих технологий на уровне ведущих железнодорожных компаний мира.

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

Задание. Необходимо определить тип кадровой политики, ее основные элементы.

### **Задание 3**

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

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

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

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

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

### **Задание 4**

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

### **Задание 5**

Постройте дерево проблем и дерево целей государственной кадровой политики.

### **Задание 6**

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

### **Задание 7**

1. Постройте матрицу эффективность/результативность кадрового планирования в

сфере государственной службы Российской Федерации.

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

### 4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации

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

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ДПК-1	умение участвовать в разработке и реализации концепции кадровой политики и кадрового планирования государственного органа	ДПК-1.1	знание содержания кадровой политики и ее роли и места в государственном управлении, теоретические основы кадровой политики, а также методологических основ государственной кадровой политики
ДПК-12	готовность применять на практике правила проведения аудита и контроллинга кадрового состава государственного или муниципального органа	ДПК-12.1	знание сущности и содержания аудита и контроллинга кадрового состава государственного или муниципального органа

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ДПК-1.1 Знание содержания кадровой политики и ее роли и места в государственном управлении, теоретических основ кадровой политики, а также методологических основ государственной кадровой политики	Знает содержание кадровой политики и ее роль и место в государственном управлении Знает методологические основы государственной кадровой политики	Глубокое и всестороннее знание содержание кадровой политики и ее роль и место в государственном управлении Глубокое и всестороннее знание методологических основ государственной кадровой политики
ДПК-12.1. Знание сущности и содержания аудита и контроллинга кадрового состава государственного или муниципального органа.	Знает особенности аудита и контроллинга кадрового состава государственного или муниципального органа	Всесторонне знает сущность и особенности аудита и контроллинга кадрового состава государственного или муниципального органа

### 4.3.2 Типовые оценочные средства

Вопросы к зачету

1. Общая характеристика концепции человеческого развития и основные принципы построения ее модели.
2. Индекс развития человеческого потенциала (ИРЧП), показатели его измерения в рамках Программы развития ООН.
3. Отечественная система показателей ИРЧП.
4. Динамика и сравнительная характеристика ИРЧП Российской Федерации.
5. Трудовой потенциал человека и его основные компоненты: психофизиологические, социодемографические, квалификационные, личностные характеристики.
6. Элементы структуры кадрового потенциала: интеллектуальный потенциал, профессиональный потенциал, потенциал образа жизни, потенциал мобильности, мотивационный потенциал.
7. Статистические и социологические методы исследования кадрового потенциала.
  - і. Министерства как субъекты формирования и реализации отраслевой кадровой политики. Объекты отраслевой кадровой политики.
8. Правовые основы отраслевой кадровой политики.
9. Структура и содержание концепций отраслевой кадровой политики.
  - а. Программы и планы государственных органов по вопросам формирования, развития и обеспечения востребованности кадрового потенциала отрасли.
10. Социальное партнерство различных субъектов отраслевой кадровой политики.
11. Субъекты кадровой политики в системе государственной службы Российской Федерации.
12. Цели, задачи и приоритеты кадровой политики в системе государственной службы Российской Федерации.
13. Особенности правовых основ кадровой политики на государственной гражданской службе, военной службе, правоохранительной службе.
14. Основные направления кадровой политики на государственной гражданской службе Российской Федерации.
15. Количественная и качественная характеристика кадрового корпуса государственной гражданской службы.
16. Теоретико-методологические основы региональной кадровой политики, ее сущность и основные черты.
17. Характеристика факторов, обуславливающих содержание региональной кадровой политики.
18. Специфика российских регионов и ее отражение в процессах формирования, развития и обеспечения востребованности их кадрового потенциала.
19. Субъекты и объекты региональной кадровой политики.
20. Структура региональной кадровой политики, система методов ее формирования и реализации.
21. Классификация региональных концепций кадровой политики.
22. Региональная практика придания официального статуса концептуальным документам по кадровой политике.
23. Инновационная практика выработки и реализации региональной кадровой политики.
24. Проблемы взаимодействия субъектов региональной кадровой политики.
25. Государственная кадровая политика как общенациональная стратегия по вопросам формирования, развития и обеспечения востребованности кадрового потенциала российского общества.
26. Субъекты государственной кадровой политики.
27. Объекты государственной кадровой политики.
28. Уровни и виды государственной кадровой политики.

29. Правовые основы государственной кадровой политики.
30. Концепции, программы и планы реализации государственной кадровой политики.
31. Механизмы реализации государственной кадровой политики.
32. Субъекты и объекты муниципальной кадровой политики.
33. Цель, задачи и содержание муниципальной кадровой политики.
34. Взаимосвязь государственной, региональной и муниципальной кадровой политики.
35. Характеристика правовых основ муниципальной кадровой политики.
36. Методика исследования кадрового потенциала муниципального образования.
37. Основные направления, особенности и технологии реализации муниципальной кадровой политики.
38. Структура и содержание концептуальных и иных документов по муниципальной кадровой политике.
39. Роль и значение кадрового обеспечения местного самоуправления.
40. Особенности кадровой политики на муниципальной службе.
41. Государственные требования к кадрам муниципальной службы.
42. Кадровые процессы и отношения как объект научного анализа: понятие, сущность, структура.
43. Анализ факторов, определяющих содержание современных кадровых процессов.
44. Система показателей и индикаторов кадровых процессов и их диагностика.
45. Характеристика кадровых процессов на государственной и муниципальной службе в Российской Федерации.
46. Кадровые отношения как совокупность взаимодействий, устойчивых связей между субъектами и объектами управления.
47. Структура кадровых отношений.
48. Характеристика предмета кадровых отношений.
49. Кадровые процессы и отношения как объект управления.
50. Технологии управления кадровыми процессами и отношениями.
51. Причины, вызывающие необходимость государственного регулирования кадровых процессов и отношений.
52. Сущность и основные задачи государственного регулирования кадровых процессов и отношений.
53. Основные технологии, прямые и косвенные методы государственного воздействия на кадровые процессы и отношения в рыночной экономике: политические, правовые, административные, финансово-экономические, научно-методические, информационные.
54. Социальное партнерство как механизм регулирования кадровых процессов и отношений в рыночной экономике.
55. Многообразие подходов к определению сущности кадровой политики организации.
56. Влияние системы факторов внешней и внутренней среды организации на процессы разработки и реализации ее кадровой политики.
57. Особенности кадровой политики организации в зависимости от стадий ее развития.
58. Формы объективации кадровой политики организации: концептуальная, нормативно-правовая, кодифицированная, стандартизированная, комбинированная.
59. Основные виды кадровой политики организации, проблемы ее классификации.
60. Содержание, цели, принципы и функции кадровой политики организации, ее субъекты и объекты.

61. Основные направления кадровой политики организации.
62. Кадровая политика и кадровая работа в организации.
63. Кадровые риски и кадровая безопасность организации и механизмы ее обеспечения.
64. Понятие методологии и методики разработки концепции кадровой политики организации.
65. Основные этапы разработки концепции кадровой политики организации.
66. Анализ состояния кадрового потенциала организации и выявление тенденций его развития.
67. Система показателей и индикаторов состояния и тенденций развития кадрового потенциала организации.
68. Определение целей, задач, приоритетов и основных направлений кадровой политики.
69. Формулирование принципов кадровой политики организации.
70. Формирование механизмов реализации кадровой политики: нормативно-правовых, организационных, технологических и других.
71. Практика отбора ресурсов, средств, методов, группировка исполнителей в процессе подготовки концепции кадровой политики.
72. Государство и кадровый потенциал России.
73. Противоречия и проблемы в процессах формирования и реализации государственной кадровой политики.
74. Проблемы разработки концептуальных основ государственной кадровой политики.
75. Роль и место институтов гражданского общества в формирование эффективных механизмов реализации государственной кадровой политики России.
76. Кадровая политика в системе государственной и муниципальной службы.
  - а. Особенности формирования и реализации кадровой политики субъектов Российской Федерации.
77. Взаимосвязь государственной кадровой политики и кадровой политики организаций.
78. Гендерные аспекты государственной кадровой политики.
79. Этносоциальная специфика развития кадрового потенциала страны.

Примеры типовых заданий:

### **Тема 1. Кадровая политика как социальное явление**

На основе изучения концептуальных документов, статистической, аналитической и социологической информации разработать общую характеристику состояния и тенденций развития кадрового потенциала российского общества.

Поиск в сети Интернет концепций кадровой политики конкретных отраслей хозяйствования, изучение их структуры и содержания

### **Тема 2. Правовые основы кадровой политики**

На основе изучения концептуальных документов, статистической, аналитической и социологической информации разработать общую характеристику состояния и тенденций развития кадрового потенциала государственной гражданской службы.

Поиск в сети Интернет региональных концепций кадровой политики. Анализ структуры и содержания концепции конкретного региона по выбору студента

### **Тема 3. Структура и содержание концепции государственной кадровой политики**

Поиск в сети Интернет концепций муниципальной кадровой политики.

Анализ структуры и содержания концепции конкретного муниципального образования по выбору студента.

#### **Тема 4. Принципы и механизмы реализации государственной кадровой политики**

Выстроить систему кадровых отношений при организации дополнительного профессионального образования государственных гражданских служащих.

Дать системную характеристику форм и методов государственного регулирования кадровых процессов и отношений по одному из направлений: в области политической, правовой, административной, финансово-экономической, информационной, социального партнерства и пр.

##### **Шкала оценивания**

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

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

Баллы	Критерий оценки
16-30	Обучающийся показывает высокий уровень компетентности, знания программного материала, учебной, периодической и монографической литературы, законодательства и практики его применения, раскрывает не только основные понятия, но и анализирует их с точки зрения различных авторов. Обучающийся показывает не только высокий уровень теоретических знаний, но и видит междисциплинарные связи. Профессионально, грамотно, последовательно, хорошим языком четко излагает материал, аргументированно формулирует выводы. Знает в рамках требований к направлению и профилю подготовки законодательно-нормативную и практическую базу. На вопросы отвечает кратко, аргументировано, уверенно, по существу.
0-15	Обучающийся показывает слабые знания материалов занятий, учебной литературы, законодательства и практики его применения, низкий уровень компетентности, неуверенное изложение вопроса. Обучающийся показывает слабый уровень профессиональных знаний, затрудняется при анализе практических ситуаций. Не может привести примеры из реальной практики. Неуверенно и логически непоследовательно излагает материал. Неправильно отвечает на вопросы или затрудняется с ответом.

Шкала перевода из многобалльной системы в традиционную:

- обучающемуся выставляется оценка «не зачтено» если обучающийся набрал менее 50 баллов,
- оценка «зачтено» выставляется при условии, если обучающийся набрал от 51 до 100 баллов.

#### **4.4. Методические материалы**

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

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

*Методические указания по самостоятельной подготовке к занятиям лекционного, практического (семинарского) типа:*

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

Вопросы для самостоятельного изучения (самопроверки):

1. Квалификационные требования к персоналу на гражданской службе.
2. Государственная кадровая политика: специфика структуры и выделения подсистем.
3. Объект и предмет государственной кадровой политики, методы исследования ГKP, субъекты ГKP.
4. Кадровая политика как стратегический курс работы с кадрами, обоснованный и закреплённый в официальных документах организации.
5. Основные принципы кадровой политики организации. Цели кадровой политики и ее основные задачи.
6. Воздействия внешней и внутренней среды на развитие кадровой политики организации.
7. Профессиональная ориентация, взаимодействия с учебными заведениями как внешние элементы, влияющие на кадровую политику организации.
8. Внутренняя политика организации: аттестация персонала, мотивация работников, организация и стимулирование труда, планирование и развитие карьеры, управление рабочим временем персонала, оценка качества трудовой жизни занятого в организации персонала. Планирование потребности в персонале – часть общего процесса планирования в организации.
9. Планирование привлечения персонала. Планирование использования персонала. Планирование повышения квалификации, переподготовки и стажировки персонала.
10. Планирование расходов на персонал организации. Планирование высвобождения, сокращения персонала.
11. Организация регулярного контроля основных направлений планирования кадровой деятельности организации.
12. Особенности взаимосвязи кадровой политики со стадиями жизненного цикла организации.
13. Стадия формирования и основная цель кадровой политики.
14. Механизмы реализации государственной кадровой политики, их сущность и структура.
15. Базовые механизмы государственной кадровой политики: нормативно-правовые, организационные, технологические, учебно-методические, информационные, финансово-экономические.
16. Специфические механизмы реализации государственной кадровой политики.
17. Государственные механизмы защиты общества и государства от непрофессионализма.
18. Сущность и содержание кадрового планирования. Кадровый контроллинг. Оперативный план работы с персоналом.
19. Управление по целям (Management by Objectives – MBO) как основа оперативного плана работы с персоналом. Сущность MBO. Этапы MBO.



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

*Методические рекомендации по подготовке доклада*

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

1. Введение:

- указывается тема и цель доклада;
- обозначается проблемное поле и вводятся основные термины доклада, а также тематические разделы содержания доклада;
- намечаются методы решения представленной в докладе проблемы и предполагаемые результаты.

2. Основное содержание доклада:

- последовательно раскрываются тематические разделы доклада.

3. Заключение:

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

*Методические рекомендации по выполнению кейс-заданий*

Кейс-задание, кейс (case) – это конкретная практическая ситуация, рассказывающая о той или иной ситуации, в которой зачастую заложена некая проблема.

Анализ ситуации целесообразно начинать с выявления признаков законности и правонарушений в поставленной проблеме;

Корректная постановка проблемы требует ясности, четкости, а главное четкости формулировки;

Успех в решении проблемы зависит от выработки различных способов действий в данной ситуации –альтернатив;

Необходимым условием для принятия окончательного решения является выявление вариантов решения проблемы – требований к содержанию альтернатив и их обоснование;

При выборе решения нужно опираться как на исторический анализ положительных и отрицательных последствий каждого, так и на анализ необходимости осуществления решений;

При составлении процедуры решения нужно ориентироваться на первоначальные цели и реальность ее воплощения.

На данном этапе после презентации решений во время общей дискуссии можно рекомендовать обсудить 4 вопроса:

Почему ситуация выглядит как дилемма?

Кто принимал решения?

Какие варианты решения имели место?

Что надо было делать?

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

**6.1. Основная литература**

1. Вечер Л.С. Государственная кадровая политика и государственная служба: учебное пособие / Л.С. Вечер. – Электрон. текстовые данные. – Минск: Вышэйшая школа, 2013. – 352 с. – Электронный ресурс: <http://www.iprbookshop.ru/35479>

2. Кадровая политика и кадровый аудит организаций: учебное пособие. – Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2014. – 167 с. – Электронный ресурс: <http://www.iprbookshop.ru/47307>

## **6.2. Дополнительная литература**

1. Александрова Н.А. Основы кадровой политики и кадрового планирования: курс лекций / Н.А. Александрова, О.Ю. Брюхова. – Екатеринбург: Изд-во УрГУПС, 2014. – 181 с.
2. Королева Г. Об аудите персонала и кадровой политике предприятия / Г. Королева, Е. Воробьев // Общество и экономика. – 2015. – № 3. – С. 134–143.

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

1. Турчинов А.И. Современная кадровая политика и управление персоналом в российских организациях: социологический анализ: монография / РАНХиГС при Президенте РФ, Ин-т государственной службы и управления персоналом, Кафедра государственной службы и кадровой политики. – М.: МАКС Пресс, 2013. – 303 с.
2. Нечипоренко В.С. Кадровая политика в государственной гражданской службе: монография. – Саратов: Научная книга, 2013. – 263 с.

## **6.4. Нормативные правовые документы**

1. Федеральный закон Российской Федерации от 28 июня 2014 г. N 172-ФЗ "О стратегическом планировании в Российской Федерации".
2. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации до 2020 года. (Утв. распоряжением Правительства РФ от 8 декабря 2011 г. N 2227-р).

## **6.5. Интернет-ресурсы**

1. «Управление человеческим потенциалом» <http://grebennikon.ru/journal-26.html>
2. Deloitte&Touche ЗАО Делойт и Туш СНГ <http://www.deloitte.com>
3. ЭрнстэндЯнгErnst&Young<http://www.ey.com/global/content.nsf/Russia/Home>
4. KPMG International (ЗАО «КПМГ») <http://www.kpmg.ru>
5. PricewaterhouseCoopers International Limited <http://www.pwc.com>

## **6.6. Иные источники**

1. Кадровая политика: монография / под общ. ред. А.И. Турчинова; РАНХиГС при Президенте РФ, Кафедра государственной службы и кадровой политики. – М.: Изд-во РАНХиГС, 2011. – 255 с.
2. Сирченко А.Е. Кадровая политика как инструмент управления персоналом // Молодой ученый. – 2015. – № 12.

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

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

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

Информационные справочные системы: Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>; Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL:

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