



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

«Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова»



УТВЕРЖДАЮ  
Директор ИЭиУ  
Е.С. Замбрицкая

13.02.2023 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

***ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ И ПЛАНИРОВАНИЕ  
ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ***

Направление подготовки (специальность)  
38.04.03 Управление персоналом

Направленность (профиль/специализация) программы  
Управление человеческими ресурсами (HR-менеджмент)

Уровень высшего образования - магистратура

Форма обучения  
заочная

Институт/ факультет	Институт экономики и управления
Кафедра	Государственного муниципального управления и управления персоналом
Курс	1

Магнитогорск  
2023 год

Рабочая программа составлена на основе ФГОС ВО - магистратура по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом (приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 958)

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры Государственного муниципального управления и управления персоналом 08.02.2022, протокол № 3

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Е.С. Замбрицкая

Рабочая программа одобрена методической комиссией ИЭиУ 13.02.2023 г. протокол № 3

Председатель \_\_\_\_\_ Е.С. Замбрицкая

Рабочая программа составлена:

доцент кафедры ГМУиУП, канд. пед. наук \_\_\_\_\_ С.В. Коптякова

Рецензент:

директор ООО "Компания БИГ"

\_\_\_\_\_ С.С. Войнов



## Лист актуализации рабочей программы

---

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2024 - 2025 учебном году на заседании кафедры Государственного муниципального управления и

Протокол от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Е.С. Замбржицкая

---

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2025 - 2026 учебном году на заседании кафедры Государственного муниципального управления и

Протокол от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Е.С. Замбржицкая

---

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2026 - 2027 учебном году на заседании кафедры Государственного муниципального управления и

Протокол от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Е.С. Замбржицкая

### 1 Цели освоения дисциплины (модуля)

сформировать у магистранта комплекс знаний, умений и навыков, позволяющих ему в будущей профессиональной деятельности разрабатывать корпоративную кадровую политику с учетом требований государственной кадровой политики; систему организационной культуры в контексте кадровой политики организации;

### 2 Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина Формирование кадровой политики и планирование персонала организации входит в обязательную часть учебного плана образовательной программы.

Для изучения дисциплины необходимы знания (умения, владения), сформированные в результате изучения дисциплин/ практик:

Законодательство в сфере защиты социально-трудовых прав работников

Стратегическое управление персоналом

Управление человеческими ресурсами

Политика заработной платы

Экономика управления персоналом организации

Знания (умения, владения), полученные при изучении данной дисциплины будут необходимы для изучения дисциплин/практик:

Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена

Производственная - преддипломная практика

Экономика труда

### 3 Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины (модуля) и планируемые результаты обучения

В результате освоения дисциплины (модуля) «Формирование кадровой политики и планирование персонала организации» обучающийся должен обладать следующими компетенциями:

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции
ОПК-1	Способен применять при решении профессиональных задач знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической, психологической теорий и права, обобщать и критически оценивать существующие передовые практики и результаты научных исследований по управлению персоналом и в смежных областях;
ОПК-1.1	Знает на продвинутом уровне российское и международное трудовое законодательство, правоприменительную практику в части работы с персоналом и применяет правовые нормы для решения профессиональных задач
ОПК-1.2	Обобщает и критически оценивает существующие передовые практики в управлении человеческими ресурсами для решения задач оперативного и стратегического управления персоналом организации
ОПК-1.3	Знает экономические, организационные, управленческие, социологические и психологические теории и методы этих наук для использования в профессиональной деятельности; анализирует и критически оценивает результаты научных исследований в области управления персоналом и смежных областях
ОПК-3	Способен разрабатывать и обеспечивать реализацию стратегии, политик и технологий управления персоналом организации в динамичной среде и оценивать их социальную и экономическую эффективность;
ОПК-3.1	Знает теоретические, методологические и правовые основы разработки и реализации стратегий, политик и технологий в области управления человеческими ресурсами в динамичной среде

ОПК-3.2	Анализирует и структурирует успешные корпоративные практики по вопросам стратегического и оперативного управления персоналом организации, стратегии и политики управления человеческими ресурсами с целью разработки мероприятий по их реализации
ОПК-3.3	Использует экономические, социологические, психологические, специальные управленческие и другие методы прогнозирования и оценки социальной и экономической эффективности стратегий и политик по управлению персоналом
ОПК-4 Способен проектировать организационные изменения, руководить проектной и процессной деятельностью и подразделением организации;	
ОПК-4.1	Знает и применяет современные методы и инструменты проектирования организационных изменений
ОПК-4.2	Владеет на продвинутом уровне современными общими и специальными методами и технологиями проектной и процессной деятельности в управлении подразделением по управлению персоналом
ОПК-4.3	Использует расчетно-аналитические, экономические, социологические, психологические, специальные управленческие и другие методы прогнозирования и оценки эффективности проектирования организации и организационных изменений
ОПК-5 Способен использовать современные информационные технологии и программные средства при решении профессиональных задач.	
ОПК-5.1	Знает и выбирает современные информационные технологии и программные средства, применяемые для решения задач профессиональной деятельности
ОПК-5.2	Применяет современные информационные технологии и программные средства для решения профессиональных задач
ОПК-5.3	Использует современные средства электронных коммуникаций для решения задач профессиональной деятельности

#### 4. Структура, объём и содержание дисциплины (модуля)

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единиц 180 академических часов, в том числе:

- контактная работа – 8,6 академических часов;
- аудиторная – 6 академических часов;
- внеаудиторная – 2,6 академических часов;
- самостоятельная работа – 162,7 академических часов;
- в форме практической подготовки – 2 академических часов;
- подготовка к экзамену – 8,7 академических часов

Форма аттестации - экзамен

Раздел/ тема дисциплины	Курс	Аудиторная контактная работа (в академических часах)			Самостоятельная работа студента	Вид самостоятельной работы	Форма текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации	Код компетенции
		Лек.	лаб. зан.	практ. зан.				
1. РАЗДЕЛ 1. СОВРЕМЕННАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА								
1.1 СОВРЕМЕННАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА	1	1		1	40	Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками Выполнение курсовой работы	тест	ОПК-1.1, ОПК-1.2, ОПК-1.3, ОПК-3.1, ОПК-3.2, ОПК-3.3, ОПК-4.1, ОПК-4.2, ОПК-5.1, ОПК-5.2, ОПК-5.3
Итого по разделу		1		1	40			
2. РАЗДЕЛ 2. ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ГОСУДАРСТВА								
2.1 ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ГОСУДАРСТВА	1	1		1/ИИ	40	Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками Выполнение курсовой работы	тест	ОПК-1.1, ОПК-1.2, ОПК-1.3, ОПК-3.1, ОПК-3.2, ОПК-3.3, ОПК-4.1, ОПК-4.2, ОПК-5.1, ОПК-5.2, ОПК-5.3
Итого по разделу		1		1/ИИ	40			
3. РАЗДЕЛ 3. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ								

3.1 КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ	1			1	40	Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками Выполнение курсовой работы	тест	ОПК-1.1, ОПК-1.2, ОПК-1.3, ОПК-3.1, ОПК-3.2, ОПК-3.3, ОПК-4.1, ОПК-4.2, ОПК-5.1, ОПК-5.2, ОПК-5.3
Итого по разделу				1	40			
4. РАЗДЕЛ 4. ОТБОР, ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ОРИЕНТАЦИЯ, АДАПТАЦИЯ И ОЦЕНКА КАДРОВ. ОЦЕНКА ДЕЛОВЫХ КАЧЕСТВ РАБОТНИКА								
4.1 ОТБОР, ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ОРИЕНТАЦИЯ, АДАПТАЦИЯ И ОЦЕНКА КАДРОВ. ОЦЕНКА ДЕЛОВЫХ КАЧЕСТВ РАБОТНИКА	1			1/0,6И	42,7	Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками Выполнение курсовой работы	тест	ОПК-1.1, ОПК-1.2, ОПК-1.3, ОПК-3.1, ОПК-3.2, ОПК-3.3, ОПК-4.1, ОПК-4.2, ОПК-5.1, ОПК-5.2, ОПК-5.3
Итого по разделу				1/0,6И	42,7			
5. итоговый контроль								
5.1 экзамен	1					подготовка к экзамену Выполнение курсовой работы	курсовая работа экзамен	ОПК-1.1, ОПК-1.2, ОПК-1.3, ОПК-3.1, ОПК-3.2, ОПК-3.3, ОПК-4.1, ОПК-4.2, ОПК-5.1, ОПК-5.2, ОПК-5.3
Итого по разделу								
Итого за семестр		2		4/1,6И	162,7		экзамен	
Итого по дисциплине		2		4/1,6И	162,7		экзамен	

## **5 Образовательные технологии**

В процессе преподавания дисциплины применяются традиционная и модульно-компетентностная технологии.

Лекции проходят как в традиционной форме, так и форме проблемных лекций и лекций визуализаций. Студентам предлагаются опорные конспекты, а затем происходит развертывание или краткое комментирование просматриваемых визуальных материалов. При проведении проблемных лекций новое знание студентам вводится через проблемность вопроса, задачи или ситуации.

Лекционный материал закрепляется в форме практических занятий. При проведении практических занятий используются методы интерактивного обучения, такие как работа в команде, направленная на решение общей задачи; деловых игр, позволяющих студентам имитировать реальную профессиональную деятельность; case-study - анализ реальных проблемных ситуаций, имевших место в соответствующей области профессиональной деятельности, и поиск вариантов лучших решений.

Самостоятельная работа стимулирует студентов к самостоятельной проработке тем в процессе написания рефератов, выполнения индивидуальных заданий, в процессе подготовки к практическим занятиям и итоговой аттестации.

## **6 Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся**

Представлено в приложении 1.

## **7 Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации**

Представлены в приложении 2.

## **8 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)**

### **а) Основная литература:**

1. Кадровая политика и кадровый аудит организации : учебник для вузов / Л. В. Фотина [и др.] ; под общей редакцией Л. В. Фотиной. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 478 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14732-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/kadrovaya-politika-i-kadrovyy-audit-organizacii-519732#page/1> (дата обращения: 16.04.2023).

2. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова, А. В. Петропавловская. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 575 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14217-4. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/kadrovaya-politika-i-kadrovoye-planirovanie-477357> (дата обращения: 20.05.2023).

### **б) Дополнительная литература:**

1. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 467 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8710-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-personalom-468565> (дата обращения: 20.05.2023).

2. Кязимов, К. Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие : учебник для вузов / К. Г. Кязимов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 202 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09762-7. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-professionalnoe-obuchenie-i-razvitie-474247> (дата обращения: 20.05.2023).



**в) Методические указания:**

в приложении 3

**г) Программное обеспечение и Интернет-ресурсы:****Программное обеспечение**

Наименование ПО	№ договора	Срок действия лицензии
MS Office 2007 Professional	№ 135 от 17.09.2007	бессрочно
7Zip	свободно распространяемое ПО	бессрочно
1С Предприятия в.8 ПРОФ ВУЗ(для классов)	10\05-КП от 14.09.2005	бессрочно
FAR Manager	свободно распространяемое ПО	бессрочно

**Профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

Название курса	Ссылка
Электронная база периодических изданий East View Information Services, ООО «ИВИС»	<a href="https://dlib.eastview.com/">https://dlib.eastview.com/</a>
Национальная информационно-аналитическая система – Российский индекс научного цитирования (РИНЦ)	URL: <a href="https://elibrary.ru/project_risc.asp">https://elibrary.ru/project_risc.asp</a>
Поисковая система Академия Google (Google Scholar)	URL: <a href="https://scholar.google.ru/">https://scholar.google.ru/</a>
Информационная система - Единое окно доступа к информационным ресурсам	URL: <a href="http://window.edu.ru/">http://window.edu.ru/</a>
Федеральное государственное бюджетное учреждение «Федеральный институт промышленной собственности»	URL: <a href="http://www1.fips.ru/">http://www1.fips.ru/</a>

**9 Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)**

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает:

1. Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа: мультимедийные средства хранения, передачи и представления информации.

2. Учебные аудитории для проведения практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации: мультимедийные средства хранения, передачи и представления информации; комплекс тестовых заданий для проведения промежуточных и рубежных контролей

3. Помещения для самостоятельной работы: обучающихся: персональные компьютеры с пакетом MS Office, выходом в Интернет и с доступом в электронную информационно-образовательную среду университета

4. Помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования: шкафы для хранения учебно-методической документации, учебного оборудования и учебно-наглядных пособий

В процессе самостоятельного изучения дисциплины, подготовки к семинарским занятиям студенту необходимо найти и изучить рекомендуемую литературу, действующие законодательные и нормативные акты. Для осмысления прочитанного материала студенту предлагается ответить на вопросы. Решение тестов, ситуационных и аналитических задач научит студентов самостоятельно принимать управленческие решения.

В самостоятельную работу студентов входит изучение специальной и периодической литературы, выполнение домашних заданий, в том числе с использованием компьютерной техники, выполнение курсовой работы и подготовка к ее защите. А также к самостоятельной работе студента относится подготовка к семинарам, контрольным работам в форме тестов или тематических заданий, выполнение домашних заданий, написание реферата (эссе), подготовка докладов, презентаций и выступлений на семинарах, участие в обсуждениях, дискуссиях и др.

Самостоятельная работа предусматривает:

- подготовку к практическим занятиям, изучение необходимых разделов в конспектах, учебных пособиях и методических указаниях; работа со справочной литературой
- исправление ошибок, замечаний.

Самостоятельная работа в ходе аудиторных занятий предполагает: изучение и повторение теоретического материала по темам лекций (по конспектам и учебной литературе, методическим указаниям), выполнение индивидуальных творческих и исследовательских, аналитических работ.

Самостоятельная работа под контролем преподавателя предполагает подготовку конспектов, работа с методической литературой, подготовка к тестированию в интерактивной форме.

Внеаудиторная самостоятельная работа студентов предполагает подготовку к практическим занятиям, подготовку к контрольным работам, выполнение практических заданий, подготовку к тестированию в интерактивной форме; изучение необходимых разделов в конспектах, учебных пособиях и методических указаниях; работа со справочной литературой, работа с правовыми и законодательными актами; работу с электронными учебниками по дисциплине.

### **Организационно-методические рекомендации для подготовки к практическим (семинарским) занятиям**

*Семинар (лат. *seminarium* – буквально: «рассадник») – учебное занятие, в ходе которого организуется обсуждение фундаментальных или дискуссионных проблем изучаемой науки и связанной с ней практической деятельности.*

В целях более подробного и адекватного современной ситуации анализа проблем управления студентам рекомендуется обращаться к периодической литературе и материалам средств массовой информации, в которой можно найти не только аналитические статьи по различным аспектам обозначенных в тематике семинарских занятий проблем, но и статистические данные, материалы прикладного характера, нормативные документы. Целесообразно не ограничиваться указанными источниками, а осуществлять собственный поиск теоретических и практических материалов, что является одним из элементов самостоятельной информационно-аналитической работы студентов.

Подготовка к семинарским занятиям по дисциплине должна включать следующие аспекты:

- 1) знакомство с соответствующими главами учебника; оптимальным был бы вариант работы не с одним учебником, так как разными авторами избран различный подход к предмету, и полезно понять особенности подходов, сравнить их, чтобы выработать свою позицию;
- 2) чтение конспекта лекции;
- 3) чтение и осмысление одного-двух источников из приведенного списка

литературы.

Выбор дополнительных первоисточников, которые могут оказать помощь при подготовке к выступлению и позволят организовать на семинаре дискуссию, студент осуществляет по своему усмотрению, в соответствии со своими интересами, ориентируясь на вопросы семинарского занятия.

Выступление на семинаре должно быть достаточно аргументированным, занимать по времени не более трех минут. В ходе выступления желательно сопоставить точки зрения различных авторов на излагаемую проблему. Предпочтительно, чтобы по одному вопросу выступило несколько студентов, высказывая свои мнения, дополняя друг друга. В идеале семинарское занятие должно проходить в форме дискуссии. Результаты работы студентов на семинарских занятиях обязательно учитываются преподавателем при выставлении баллов.

### **Методические рекомендации для подготовки к семинару**

Самостоятельная работа студентов по курсу призвана не только закреплять и углублять знания, полученные на аудиторных занятиях, но и способствовать развитию у студентов творческих навыков, инициативы, умению организовать свое время.

При выполнении плана самостоятельной работы студенту необходимо прочитать теоретический материал в учебниках и учебных пособиях, указанных в списке к теме, а также познакомиться с публикациями в периодических изданиях.

Для закрепления материала лекций достаточно, перечитывая конспект, мысленно восстановить прослушанный материал. В случае пропуска лекций и практических занятий студенту потребуется дополнительное время на освоение пропущенного материала.

После изучения теоретического блока по каждой теме, студенту предлагается самостоятельно найти ответы на вопросы для самопроверки, которые изложены к каждой теме. Часть вопросов носит поисковый характер: для ответа на поставленные вопросы достаточно найти соответствующие источники и ответить на поставленные вопросы. Другие вопросы требуют более глубокого изучения и внимания на лекциях, поскольку ответы на них содержатся в рекомендуемой дополнительной литературе.

Процесс решения задач должен носить творческий продуктивный характер. Рекомендуется подготавливать решение задач заблаговременно. Решения желательно записывать в тетрадь, оставляя место для внесения дополнений и уточнений, которые студент сделает на практических занятиях, когда решение этих задач будет обсуждаться.

Для того, чтобы выработать у студентов определенные навыки работы с документами рекомендуется давать студентам задания по нормативным и иным документам.

Для подготовки к семинарским занятиям нужно рассмотреть контрольные вопросы, при необходимости обратиться к рекомендуемой учебной литературе и нормативной базе.

Контроль выполнения самостоятельной работы может осуществляться путем проверки правильности решения задач, в форме обсуждения докладов или путем проведения интерактивных занятий. При этом, студенты, не участвующие в обсуждении, имеют возможность самостоятельно проверить свои решения ситуационных задач и, при необходимости, внести коррективы.

## **РАЗДЕЛ 1. СОВРЕМЕННАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА**

### **Тема 1.1. КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ГОСУДАРСТВА: СУЩНОСТЬ, СТРУКТУРА**

Понятие государственной кадровой политики. Виды кадровой политики. Важнейшие социальные функции ГКП (Государственная кадровая политика). В кадровой политике используется ряд понятий для обозначения объекта управления: человеческий фактор; человеческие ресурсы; рабочая сила; работники; персонал; кадры. Субъекты и объекты государственной кадровой политики РФ. Важнейшие показатели эффективности ГКП.

## Тема 1.2. ПРИНЦИПЫ И МЕХАНИЗМЫ РЕАЛИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

Принципы ГКП на государственной службе. К общим принципам ГКП относятся: научность, конкретно-исторический подход к изучению кадровых процессов и принятию кадровых решений, законность, демократизм, нравственность, преемственность, сменяемость кадров. Конкретизацию общих принципов кадровой политики представляют собой специфические принципы:

- подбор кадров по деловым, профессиональным и нравственным качествам;
- открытость и гласность;
- социальное равенство доступа граждан к государственной и муниципальной службе;
- правовая, социальная и экономическая защищенность персонала;
- социальный контроль за деятельностью государственных и муниципальных служащих.

Государственная кадровая политика (ГКП). Государственная кадровая политика Российской Федерации. Региональная кадровая политика. Стратегическая цель ГКП. Механизм реализации государственной кадровой политики.

## Тема 1.3. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ СОВРЕМЕННОЙ ГОСУДАРСТВЕННОЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

Кадровые процессы: сущность и тенденции развития. Первый этап (1991 – 1996 гг.). Второй этап (1997 – осень 1999 г.). Третий этап (зима 1999 – 2005 г. включительно). Четвертый этап (с 2006 г. – по настоящее время). Современная концепция ГКП: понятие, природа и сущностные черты. Государственная кадровая политика (ГКП). Предпосылки и источники разработки современной кадровой политики. Основные черты (принципы) государственной кадровой политики. Цели и приоритеты ГКП. Пути повышения эффективности системы государственного управления.

## РАЗДЕЛ 2. ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ГОСУДАРСТВА

### Тема 2.1. ВЛИЯНИЕ ГОСУДАРСТВА НА РАБОТУ С КАДРАМИ В УСЛОВИЯХ МНОГООБРАЗИЯ ФОРМ СОБСТВЕННОСТИ

Стратегия и тактика государства в области обеспечения кадрами экономической реформы. Задачи для экономического развития страны ставятся в настоящее время перед ГКП. Механизм и технологии взаимодействия государства и промышленных структур в работе с хозяйственными кадрами. Президентская программа подготовки кадров для народного хозяйства Российской Федерации: цель, задачи, участники программы.

### Тема 2.2. ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ РАБОТЫ С КАДРАМИ И ВОЗМОЖНОСТЬ ЕГО АДАПТАЦИЯ К УСЛОВИЯМ РОССИИ

Универсальные черты формирования госаппарата зарубежных стран. Основные тенденции в развитии государственной службы в современных зарубежных государствах. Опыт «системы услуг» государственной службы США. Внимание в развитых зарубежных странах для формирования высшего слоя государственных служащих.

### Тема 2.3. ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО АППАРАТА. ПРОФЕССИОНАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА.

Основные тенденции развития состава государственных и муниципальных служащих. Профессионализация управленческого труда и профессиональная компетентность государственных и муниципальных служащих. Разграничение понятия “профессия” и “специальность”. Основные черты профессионализма госслужащего. Принципы системы обучения государственных и муниципальных служащих.

#### **Тема 2.4. НРАВСТВЕННЫЕ ОСНОВЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ. МОРАЛЬ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ**

Элементы административной этики в системе государственной и муниципальной службы. Мораль государственных и муниципальных служащих. Сравнение регуляторных функций морали и права. Особенности современной моральной регуляции в российском обществе. Принципы кадровой политики и служебной деятельности государственных служащих.

#### **Тема 2.5. АДМИНИСТРАТИВНО-ПОЛИТИЧЕСКАЯ ЭЛИТА И АППАРАТ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНОВ: ФОРМИРОВАНИЕ, ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ**

Административно-политическая элита: понятие и сущность. Важнейшие задачи и функции политической элиты. Состав административно-политической элиты Российской Федерации. Основные признаки административно-политической элиты. Основными методами определения состава правящей элиты

### **РАЗДЕЛ 3. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ**

#### **Тема 3.1. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ**

Кадровая политика в системе управления персоналом. Требования к кадровой политике. Приоритетные направления кадровой политики. Задачи кадровой политики. Основными направлениями кадровой политики организации на современном этапе. Организация работы кадровой службы. Основными элементами системы стратегического планирования. Необходимое условие успешного достижения поставленных целей. Управление персоналом – система социально-трудовых отношений. Типов кадровой политики. Кадровая стратегия, цели и задачи.

#### **Тема 3.2. КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ**

Сущность, цели и задачи кадрового планирования. Оперативный план работы с персоналом организации. Этапы кадрового планирования.

#### **Тема 3.3. ПЛАНИРОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В ПЕРСОНАЛЕ. ПЛАНИРОВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПО ТРУДУ**

Исходные данные для планирования. Планирование показателей - объем производства, количество выпускаемых или планируемых к производству изделий продукции за один год работы; трудоемкость работ; годовой фонд работы производственников. Показатели фактического состояния количественного и качественного состава. Основные показатели по труду: общеэкономические - объем производства; величина основных фондов; прибыль; производительность труда; удельный вес основных фондов непроизводственного назначения; удельный вес фонда потребления в прибыли. Кадровые показатели: численность персонала; текучесть кадров; средний возраст работающих членов персонала; удельный вес рабочих, руководителей, специалистов,

служащих. Показатели расходов на персонал: общая величина расходов на персонал; затраты на заработную плату персонала; удельный вес оплаты труда руководителей; расходы на социальные выплаты, содержание социальной структуры; сумма выплаченных дивидендов и их распределение по различным категориям работников. Показатели условий труда: уровень травматизма; уровень заболеваемости работников; удельный вес работников, работающих во вредных условиях труда.

#### **Раздел 4. ОТБОР, ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ОРИЕНТАЦИЯ, АДАПТАЦИЯ И ОЦЕНКА КАДРОВ. ОЦЕНКА ДЕЛОВЫХ КАЧЕСТВ РАБОТНИКА**

##### **Тема 4.1 ОТБОР, ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ОРИЕНТАЦИЯ, АДАПТАЦИЯ И ОЦЕНКА КАДРОВ**

Понятие «набор персонала». Основные принципы отбора руководителя кадровой службы. Методы оценки кандидатов при найме. Классификация методов оценки. Социализация и адаптация персонала. Классификация, этапы, понятие трудовой адаптации.

##### **Тема 4.2 ОЦЕНКА ДЕЛОВЫХ КАЧЕСТВ РАБОТНИКА**

Деловая оценка персонала. Основные элементы оценки персонала. Основные стадии оценки персонала. Методы оценки работников. Аттестация работников государственных и муниципальных организаций. Этапы аттестации персонала. Оценка личного трудового вклада (ЛТВ) работника. Группы деловых качеств руководителя. Оценка профессионально-квалификационного уровня. Использование результатов аттестации при повышении квалификации персонала.

##### **Тема 4.3 УПРАВЛЕНИЕ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ**

Карьера определение. Деловая карьера. Основные виды карьеры по признакам. Этапы карьеры. Управление деловой карьерой. Система управления карьерой. Планирование и подготовка резерва руководителей. Методики, которые учитывают систему деловых и личностных характеристик.

#### **Примерные задачи к практическим (семинарским) занятиям**

##### **Практическое задание 1.1**

##### **Оценка эффективности управления персоналом**

Ознакомьтесь с материалом и ответьте на вопросы.

Международная корпорация Холдинг “Наука Т” — одна из ведущих компаний мира. Начав с создания наждачной бумаги в начале текущего столетия, Холдинг “Наука Т” сегодня выпускает 60 тыс. наименований товаров. Годовой объем ее продаж 14 млрд. долл. Ее филиалы расположены в 57 странах, в компании работают около 90 тыс. человек. Холдинг “Наука Т” — одна из 25 компаний мира, владеющих наибольшим числом патентов. Треть объема ее продаж приходится на новую продукцию, которая не выпускалась еще пять лет назад. Успехи корпорации во многом определяются ее стратегией. При формулировании стратегии на первый план выдвигаются научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки и диверсификация, т.е. проникновение в новые для компании сферы бизнеса.

Особенности организационной структуры и производства. Корпоративный бизнес ориентирован на несколько ключевых параметров: создание новых изделий, обмен и передачу технологий внутри фирмы, самостоятельность хозяйственных отделений в инновационной деятельности и расширение полномочий новаторов в творческом поиске.

Организационная структура строится по продуктному принципу с учетом общности применяемых технологий. Непрерывный процесс организационного развития предполагает

создание новых отделений, ориентированных на перспективную продукцию и рынки сбыта. В зависимости от успеха новшества меняется статус соответствующего подразделения, его непосредственного руководителя и его подчиненных. Широко развита сеть связей и соглашений Холдинг “Наука Т” с другими фирмами.

Политика управления трудовыми ресурсами. Кадровые службы Холдинг “Наука Т” имеют высокий статус и обладают широкими полномочиями при принятии решений в отношении персонала, а также при решении общих вопросов, связанных с развитием бизнеса. Корпорация верит в необходимость такой организационной структуры и климата, в основе которых — уважение к достоинству людей, к ценности индивида, поощрение инициативы и раскрытие творческого потенциала, предоставление равных возможностей для развития и вознаграждения по труду. Работники называются главным ресурсом корпорации.

Характерная черта корпорации — тесная увязка инновационных стратегий и политики управления кадровым потенциалом. Для корпоративного менеджмента центральной проблемой является активизация новаторской деятельности персонала. Разработаны особые мероприятия по поддержке процессов выдвижения инноваций, стимулирования творческого поиска, вознаграждения новаторов.

Большое внимание уделяется развитию профессионального и творческого потенциала сотрудников, формированию предпринимательской этики, поддержанию высокой ответственности за качество работы и судьбу корпорации в целом. В центре управления кадровым потенциалом — эффективный механизм стимулирования персонала. Вся система стимулирования организована по программному принципу. Из общего числа программ стимулирования (637) на научно-исследовательский персонал ориентировано 303, на сбытовой — 208, на административно-управленческий — 79 программ. Остальные носят “сквозной” характер. Социальные программы направлены на поддержку профессионального роста, организацию досуга и участие в общественных делах.

В компании сложился эффективный механизм подготовки и повышения квалификации персонала. Через внутрифирменную систему подготовки кадров Холдинг “Наука Т” ежегодно проходит около 15 тыс. человек. Процесс обучения представляет собой последовательность звеньев общей цепочки: “аккумулирование опыта — поддержка учащихся и вознаграждение за успехи — установление обратной связи с преподавателем — обеспечение вовлеченности работников — интеграция их усилий”. Для этого Холдинг “Наука Т” использует не только свои кадры, активно привлекаются внешние консультанты, известные специалисты, профессора университетов, приглашаются менеджеры других компаний, организуются “круглые столы” и дискуссии. Окончившим продолжительные курсы выдаются сертификаты и дипломы, имеющие признание на национальном уровне. Работники фирмы, учащиеся в колледжах и университетах получают поддержку со стороны фирмы. При успешной сдаче экзаменов корпорация возмещает стоимость обучения.

Первостепенное внимание уделяется найму новых работников. Работать в Холдинг “Наука Т” престижно, и поэтому существует конкурс при приеме на работу. При найме будущие работники проходят весьма жесткий отбор. Кадровыми подразделениями и менеджерами ведется целенаправленная работа по адаптации персонала в фирме. Уже сложились традиции включения в жизнь “корпоративной семьи”.

В корпорации действует центр по ресурсам развития карьеры. Для расширения возможностей индивидуального роста введена система “двойной лестницы”, или “двух направлений в карьере” (в зависимости от индивидуальных способностей и предпочтений работника возможно продвижение либо по административной, или по научно-инженерной линии).

*Вопросы:*

1. Сформулируйте миссию и девиз организации.

2. Назовите конкретные цели, отражающие миссию (технологические, организационные, кадровые, во взаимодействии с другими организациями).
3. Охарактеризуйте возможных партнеров организации.
4. Опишите желаемого сотрудника организации.
5. Сформулируйте основные корпоративные правила:
  - в области отбора, обучения и продвижения персонала;
  - в области стимулирования труда.
6. Предложите программу кадровых мероприятий.

### **Практическое задание 1.2**

#### **Проанализируйте информацию о ситуации в банке и ответьте на вопросы.**

Александр Ковалев — директор Н-ского филиала крупного российского коммерческого банка (Комбанка). Филиал был образован на базе местного коммерческого банка, приобретенного Комбанком. Один из приоритетов Александра — создание системы управления персоналом. Комбанк известен в стране как один из лидеров в области применения новых методов управления кадровым потенциалом — психологического тестирования, платы за знания, индивидуального планирования карьеры сотрудников.

Работая в течение двух недель по 12 ч. в сутки, Александр пытался в том числе изучить систему управления персоналом, принятую в филиале. В результате удалось выяснить, что подбор новых сотрудников осуществлялся исключительно через знакомых, в филиале не имели представления о планировании карьеры, аттестации, подготовке резерва руководителей. Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями подразделений. Сотрудники получают сдельную заработную плату, а административный персонал — должностные оклады и ежемесячные премии, составляющие до 40% от оклада.

#### **Вопросы:**

1. Существует ли в описанной ситуации потребность в изменении системы управления персоналом? Если “да”, то почему?
2. Предложите систему управления персоналом для данной организации (какие основные процессы она должна поддерживать и на каких принципах строиться?).
3. Предложите программу по ее внедрению с перечнем конкретных мероприятий, которые необходимо осуществить.
4. Какими должны быть роль и позиция самого Александра Ковалева? Какие шаги он должен предпринять лично?

### **Практическое задание 1.3**

#### **Условие:**

Менеджер по персоналу выполняет следующие функции:

1. разработка стратегии управление персоналом;
2. разработка кадровой политики;
3. планирование кадровой работы;
4. наем и отбор рабочих и специалистов требуемой квалификации, необходимого уровня и направленности подготовки;
5. анализ кадрового потенциала, прогнозирование и определение потребности в рабочих кадрах и специалистах;
6. маркетинг персонала;
7. поддержание деловых связей со службами занятости и другими источниками персонала;



8. планирование, организация и контроль подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров, специалистов и руководителей;
9. комплектование руководящими, рабочими кадрами и специалистами организации с учетом перспектив ее развития;
10. анализ профессионального, возрастного и образовательного состава персонала;
11. оценка профессиональных, деловых и личностных качеств работников с целью рационального их использования;
12. аттестация персонала;
13. создание условий для наиболее полного использования и планомерного профессионального роста работников;
14. планирование деловой карьеры;
15. участие в разработке организационной структуры, штатного расписания организации;
16. организация учета движения персонала;
17. изучение причин текучести персонала и разработка мер по ее снижению;
18. управление занятостью персонала;
19. оформление приема, перевода и увольнения работников;
20. нормирование трудовых процессов;
21. мотивация труда работников;
22. стимулирование труда работников;
23. разработка и внедрение систем оплаты труда;
24. участие в разработке и внедрении планов социального развития предприятия;
25. профориентационная работа;
26. формирование трудового коллектива (групповые и личностные взаимоотношения, морально-психологический климат, единство методов и умений в достижении конечной цели, личная и коллективная заинтересованность);
27. организация профессиональной и социально-психологической трудовой адаптации молодых специалистов с высшим и средним специальным образованием на предприятии, организация работы по их закреплению и использованию;
28. подбор и расстановка кадров;
29. создание резерва кадров и его обучение;
30. применение практической социологии в формировании и воспитании трудового коллектива;
31. диагностика социально-психологических ситуаций;
32. разработка и применение современного стиля и методов управления персоналом;
33. использование компьютерной техники при обработке периодической отчетности и анализе выполнения планов по кадровой работе;
34. применение законов о труде, решение правовых вопросов в трудовых отношениях;
35. управление социальными и производственными конфликтами и стрессами;
36. участие в обеспечении психофизиологии, эргономики и эстетики труда;
37. участие в обеспечении безопасных условий труда, экономической и информационной безопасности;
38. организация работы с увольняющимися работниками;
39. ведение учета личных дел;
40. рассмотрение писем, жалоб, заявлений.

*Задание:*

1. Подобрать из числа перечисленных функций десять, которые в первую очередь должен выполнять руководитель отдела управления персоналом.
2. Проранжировать выбранные функции, используя метод попарных сравнений.

*Методические указания*

Методика попарных сравнений предполагает сравнение каких-либо анализируемых показателей (функций, мотивов и т.д.) или работников между собой.

Для проведения сравнительной оценки составляется оценочная таблица, число строк и столбцов которой соответствует числу сравниваемых показателей (работников).

Таблица 1 - Матрица попарных сравнений

№ мотива	Наименование мотива	№ мотива										Суммарное значение, баллы	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													

Технология заполнения таблицы заключается в следующем: при сравнении двух показателей (работников) необходимо распределить между ними 2 балла, используя один из названных путей:

1. если один из показателей предпочтительнее другого (один из работников лучше владеет оцениваемым навыком, чем другой), то ему присваиваются 2 балла, а менее предпочтительному («проигравшему» сотруднику) - 0 баллов.
2. при равенстве оцениваемых показателей (работников) каждому из них присуждается по 1 баллу.

По диагонали таблицы (в темных ячейках таблицы) проставляется по 1 баллу.

Далее по строкам суммируются присвоенные каждому показателю (работнику) баллы и составляется рейтинг показателей (работников).

Для самопроверки следует помнить, что баллы в таблице распределены правильно, если выполняются равенство:

$$\sum_{i=1}^N \text{Балл}_i = N^2;$$

где Балл<sub>i</sub> - суммарное количество баллов, набранных i-м показателем или присвоенных i-му работнику (сумма в соответствующей строке);

N - количество оцениваемых показателей (работников).

### Практическое задание 2.1

#### Методические указания по выполнению:

Выбор кадровой политики основывается на определенных расчетах. Их назначение - выявить, с одной стороны, возможные издержки, связанные с ее проведением, а с другой -

получить результаты прежде всего экономического характера, которые, в сравнении с социальным эффектом, более поддаются количественной оценке.

Рассмотрим методические вопросы проведения некоторых расчетов применительно к таким видам кадровой политики, как открытая и закрытая.

*Тема: Ориентация руководства предприятия фирмы на выбор открытой кадровой политики*

Открытой называется такая кадровая политика, которая основывается на широком привлечении работников со стороны для заполнения вакантных рабочих мест, появившихся при расширении объема производства, вследствие увольнения работников по причинам текучести (увольнение по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины).

В противовес такому подходу ориентация на стабилизацию коллектива предполагает максимальное сохранение нанятой рабочей силы путем создания условий для эффективной работы каждого работника, повышения степени его удовлетворенности работой на предприятии (фирме) и как следствие - минимизацию текучести кадров.

Рассмотрите примеры используемых аналитических расчетов.

## **Практическое задание 2.2**

### **Исходные данные.**

В процессе анализа фактической текучести (для этого использованы отчетные данные, приказы об увольнении - чтобы определить число уволенных по собственному желанию, материалы работы общественной комиссии при отделе кадров - для выяснения истинных причин увольнения), а также потенциальной текучести (для чего было проведено социологическое исследование с охватом всех работников) получены следующие данные.

Причины текучести	Потенциальная текучесть	Фактическая текучесть
1. Неполное использование квалификационных возможностей работника, отсутствие перспектив для должностного продвижения	18	9
2. Неудовлетворенность оплатой труда	34	16
3. Режим труда не позволяет работать по совместительству, подрабатывать	19	5
Другие причины	12	2
Итого	83	32

Справка: средняя списочная численность всех работников - 340 чел.

### **Задание.**

#### **Рассчитать:**

1. Коэффициенты, характеризующие величину потенциальной и фактической текучести применительно к общей численности уволившихся (желающих уволиться), а также по каждой из причин в отдельности.

Расчеты представить в виде следующей таблицы:

Причины текучести	Кфт	Кпт	Кд
1.			
2.			

3.			
4.			
итого			

2. Выявить, какие причины являются наиболее значимыми (для которых наиболее реально перерастание потенциальной текучести в фактическую)

### Практическое задание 2.3

Исходные данные. В таблице

Категории рабочих	Доля в общей численности рабочих, %	Доля в общей численности рабочих, уволившихся по собственному желанию, %
Пол: Мужчины Женщины		
Станочники в том числе токари		
Рабочие: 2-го разряда 5-го разряда		

#### Задание.

##### Рассчитать:

- 1) коэффициенты интенсивности текучести;
- 2) во сколько раз текучесть у одних категорий рабочих выше (ниже), чем у других.

##### Методические указания

Для характеристики внешнего движения кадров (за пределы предприятия) используется система показателей, куда входят

- коэффициенты фактической и потенциальной текучести кадров, а также
- коэффициент действенности (фактической реализации желания уволиться).

Так коэффициент фактической текучести (Кфт) рассчитывается следующим образом:

$$Кфт = Чт / Чсс ,$$

где, Чт - численность рабочих, уволившихся по собственному желанию, а также уволенных за нарушение трудовой дисциплины; и - средняя списочная численность работников:

Коэффициент потенциальной текучести (Кпт):

$$Кпт = Чпт / Чсс ,$$

где Чпт - численность работников, не удовлетворенных своей работой на предприятии и имеющих желание уволиться (определяется, как правило, путем социологического опроса).

Коэффициент действенности (реализации желаний) (Кд):

$$Кд = Кфт / Кпт .$$

Знание коэффициента действенности имеет важное значение для прогнозирования реальности перерастания потенциальной текучести в фактическую, особенно в разрезе отдельных причин текучести.

Для сравнения уровня текучести у различных категорий персонала применяется показатель интенсивности текучести (Кинтес ).

Кинтенс = Дсж \ Дсс,  
где Дсж - доля данной категории работников в общей численности уволившихся по собственному желанию;

Дсс - доля данной категории работников в общей численности работников предприятия.

Сравнивая коэффициенты интенсивности текучести по отдельным категориям персонала, можно выяснить те из них, где проблема текучести стоит наиболее остро.

### Практическое задание 3.1

Н-ский химический комбинат является градообразующим Предприятием.  
Собственники:

- 40% акций — директор;
- 25% акций — комитет по управлению имуществом Н-ской области;
- 35% акций — партнеры и кредиторы комбината.

Долг предприятия за последний год вырос с 76 млн. руб. до 168 млн. руб.

Характеристика основных фондов — комбинат обладает устаревшим оборудованием (от 1859 г. до 1965 г.).

Продукция: до 1991 г. 70% — кислота для ракетного топлива, сегодня 90% — производство стиральных порошков и мыла.

Решение Арбитражного суда:

Н-ский химический комбинат признать несостоятельным. Внешним управляющим назначить Иванова Евгения Александровича, кандидатура которого представлена Н-ским территориальным агентством Федеральной службы России по делам о несостоятельности (банкротстве).

Из программы развития предприятия, представленной Е.А. Ивановым: ... необходимо создание конкурентоспособного продукта и внедрение современных технологий. Вопросы, заданные Е.А. Иванову на первом совещании с управленческим персоналом:

- Расскажите о себе.
- Собираетесь ли вы менять организационную структуру предприятия?
- Чем вы докажете, что сможете вывести наше предприятие из ситуации банкротства?
- Из интервью председателя совета трудового коллектива газете “Химический Н-ск”: Сейчас надежды трудового коллектива связаны с новым управляющим. Рабочие предприятия устали от бесконечных дискуссий, безденежья и безделия. Мы готовы работать и учиться, готовы поддержать его программу реорганизации.

Вопросы:

1. Оцените проблемы в области работы с персоналом, с которыми столкнулся управляющий.
2. Предложите программу первоочередных кадровых мероприятий.
3. Охарактеризуйте желательный в этой ситуации способ управления.

### Практическое задание 3.2

Тема: Выбор закрытой кадровой политики

Методические указания.

Закрытая кадровая политика основывается на широком внутрифирменном (внутризаводском) движении кадров, которое выступает в виде: смены цеха (межцеховое движение), профессии (межпрофессиональное) и квалификации (квалификационное).

Аналитические материалы, раскрывающие масштабы распространения различных видов движения кадров, взаимосвязь отдельных видов движения друг с другом (например, вероятность того, что переходя из цеха в цех рабочему придется сменить профессию) имеют важное значение как для руководителей, так и для работников. Для руководителей - чтобы осуществлять целенаправленное воздействие на внутрифирменное движение с целью его развития в нужном для фирмы (предприятия) направлении, а для работников - чтобы принимать обоснованные решения о смене цеха, профессии, квалификации.

Различают управляемую часть внутризаводского движения персонала, когда оно осуществляется по инициативе администрации, и стихийную, когда движение осуществляется по инициативе работников (так называемая внутризаводская текучесть кадров) Искусство управления персоналом будет состоять в выборе соотношения этих частей, в приоритете производственных или личных интересов работников.

Рассмотрим некоторые направления анализа внутризаводского движения кадров и используемые при этом методические приемы его проведения.

### **Исходные данные.**

Изучение отделом кадров карточек личного учета рабочих, в которых, в частности, отражены все перемещения рабочих внутри предприятия (из цеха в цех, смена профессии, изменение разряда и т.п.), выявило следующую картину внутризаводского движения кадров.

Номер варианта	Изменение			Доля рабочих, относящихся к данному варианту, в общей численности рабочих
	разряда	профессии	цеха	
1	да	да	да	2,0
2	да	да	нет	3,1
3	да	нет	да	4,8
4	да	нет	нет	12,5
5	нет	да	да	3,7
6	нет	да	нет	5,8
7	нет	нет	да	4,1
8	нет	нет	нет	64,0
итого				100,0

### **Задание.**

#### **Рассчитать:**

1. Долю рабочих, участвовавших во внутризаводском движении кадров.
2. Степень участия рабочих в различных видах движения (распространенность видов).
3. Средний срок работы рабочего в одном цехе, по одной профессии, в том же разряде до их смены.
4. Степень независимости каждого из видов движения от других видов.
5. Степень взаимосвязи между отдельными видами движения рабочих (например, связь между профессиональным и квалификационным движением, межцеховым и профессиональным).

#### **Методические указания.**

Распространенность того или иного вида движения определяется долей рабочих, в нем участвовавших, в общей численности рабочих.

Для расчета времени пребывания в одном цехе, профессии, разряде исходят из следующего допущения (хотя можно в чем-то согласиться с теми, кто критикует такой подход за его формализм): если, например, каждый год меняют разряд 25% рабочих, то для смены разряда всеми рабочими понадобилось бы 4 года ( $100,0 / 25,0$ ). Это и будет средним временем пребывания рабочего в разряде до его смены.

Независимость того или иного движения характеризуется его осуществлением в чистом виде, т.е. без участия рабочего в других видах движения. Например, смена цеха и последующая работа по той же профессии и в том же разряде. Степень независимости характеризуется коэффициентом (Кнез), который рассчитывается следующим образом:

$$\text{Кнез}(i) = \text{Дчис}(i) / \text{Дд}(i),$$

где Дчис(i) - доля рабочих, участвовавших только в данном виде движения;

Дд(i) — доля рабочих, участвовавших во всех вариантах данного вида движения; i - вид движения.

Например, сменили только профессию 8% рабочих, в то время как сменили профессию и цех - 7%, профессию и квалификацию - 12%, профессию, цех и квалификацию - 8,5% рабочих.

Отсюда определяется степень независимости профессионального движения:

$$\text{Кнез} = 8 / 12 + 7 + 8,5 + 8 = 0,225.$$

Это значит, что практика смены профессии, при том что не меняются квалификация и цех, распространена не очень широко.

Для характеристики степени взаимосвязи между отдельными видами движения используется коэффициент корреляции (Ккор).

Для его расчета строится следующая таблица:

профессия Разряд	изменилась	Не изменилась
изменилась	А	В
Не изменилась	В	Г

В квадратах А,Б,В,Г проставляется доля рабочих в общей численности рабочих, относящаяся к данному конкретному варианту движения рабочих.

$$\text{Тогда: } \text{Ккор} = (A \cdot Г - B \cdot B) / (A \cdot Г + B \cdot B).$$

## Тестовые задания

**Во всех заданиях необходимо выбрать единственно верный ответ на предложенный вопрос.**

### 1. Что является объектом теории государственной кадровой политики?

- А. Человеческие ресурсы государства в целом.
- Б. Трудовые ресурсы общества в целом, всех уровней и сфер и профессиональных категорий.
- В. Только производительные силы страны, востребованные в данное время.

### 2. Под кадрами органов государственного и муниципального управления понимается:

- А. Весь персонал органов государственного и муниципального управления.
- Б. Часть персонала, которая непосредственно выполняет функции управления общественными делами государственного и местного значения.
- В. Административно-управленческая элита органов государственной власти и местного самоуправления.

**3. Государственная кадровая политика это:**

- А. Стратегия формирования, развития и использования трудовых ресурсов страны.
- Б. Технологии кадровой работы на конкретном предприятии, в организации.
- В. Совокупность нормативно-правовых документов, регламентирующих кадровую работу в органах государственной власти и управления.

**4. Что из ниже перечисленного не является субъектом государственной кадровой политики:**

- А. Президент Российской Федерации.
- Б. Политические партии.
- В. Общественные объединения граждан по интересам.

**5. К какому механизму реализации государственной кадровой политики Вы отнесете РАГС при Президенте РФ в первую очередь?**

- А. Механизм нормативно-правового обеспечения.
- Б. Механизм организационного обеспечения.
- В. Механизм учебно-методического обеспечения.

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

- А. Жесткое планирование подготовки кадров и кадровой работы.
- Б. Индикативное планирование кадровых процессов.
- В. Определяется исключительно Президентской программой подготовки кадров для народного хозяйства РФ.

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

- А. Компетенцию субъекта управления.
- Б. Компетентность субъекта управления.
- В. Морально-этические качества управленца.

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

- А. Статусный метод.
- Б. Репутационный метод.
- В. Метод практической эффективности.

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

- А. 27 июля 2004 года.
- Б. 27 мая 2003 года.
- В. 2 марта 2007 года

**10. Система органов государственной власти субъекта Российской Федерации устанавливается:**

- А. Федеральным законом.
- Б. Конституцией (уставом) субъекта РФ.
- В. Актом высшего должностного лица субъекта Российской Федерации.

**11. Назовите число основных принципов "системы заслуг", включенных в законодательство, которые определяют основы организации государственной службы США:**

- А. 7.
- Б. 11.
- В. 9.

**12. Какая задача, в первую очередь, решается через стимулирование различных форм предпринимательской активности и самодеятельности кадров:**

- А. Политическая.
- Б. Экономическая.
- В. Социальная.



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

- А. Научность.
- Б. Конкретно-исторический подход.
- С. Комплексность и непрерывность обучения.

**14. Что из перечисленного не является объектом непосредственного государственного управления**

- А. Персонал государственной службы, кадры аппарата органов власти.
- Б. Кадры государственных предприятий.
- В. Кадры частных предприятий.

**15. Кто из субъектов государственной кадровой политики контролирует соблюдение законности в работе с кадрами:**

- А. Администрация Президента РФ.
- Б. Прокуратура.
- В. Федеральное Собрание.

**ТЕСТ**

**1. Персонал — это...**

- а) производственники предприятия, подчиненные руководству;
- б) трудоспособная часть населения, которая в силу профессиональных и интеллектуальных качеств способна производить материальные блага или услуги;
- в) совокупность персональных физических и духовных качеств работников, определяющих их возможности и границы участия в трудовой деятельности;
- г) личный состав организации, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев, объединенных общей целью, материальными средствами и производственными отношениями одной организации.

**2. Кадры — это...**

- а) часть персонала, включающая всех наемных работников, а также кандидаты на работу в организации;
- б) профессионально подготовленные работники или совокупность работников организации, которые характеризуются определенными профессионально-квалификационными свойствами;
- в) трудоспособная часть населения страны, которая в силу профессиональных и интеллектуальных качеств способна производить материальные блага или услуги;
- г) руководящий состав организации.

**3. Занятость населения — это...**

- а) совокупность трудовых отношений по поводу найма и использования работников в общественном производстве;
- б) деятельность граждан, связанная с удовлетворением личных и общественных потребностей, не противоречащая законодательству и приносящая им заработок (трудовой доход);
- в) объективно существующие взаимосвязи и взаимоотношения между индивидуумами и их группами в населении страны, занятом трудовой деятельностью;
- г) отсутствие занятости у определенной части экономически активного населения.

**4. Безработица — это...**

- а) показатель количества всех неработающих граждан страны или ее региона;
- б) отсутствие трудовой нагрузки у персонала организации;
- в) показатель отсутствия занятости у определенной части экономически активного населения, способной и желающей трудиться;
- г) состояние общества, при котором определенная часть населения страны не желает трудиться.

**5. В задачи Федеральной службы занятости населения НЕ входит:**

- а) разработка национальных программ повышения рождаемости населения;

- б) прогнозирование занятости населения;
- в) содействие гражданам в поиске работы;
- г) осуществление социальных выплат безработным и малоимущим.

**6. К числу основных задач управления НЕЛЬЗЯ отнести:**

- а) совершенствование производственных технологий;
- б) развитие членов коллектива организации;
- в) мотивацию трудовой деятельности;
- г) профотбор и подбор кадров.

**7. Организационная структура системы управления персоналом — это...**

- а) совокупность реализованных организационных кадровых решений;
- б) совокупность связанных единым управлением или автономных технических средств сбора, регистрации, накопления, передачи и обработки кадровой информации;
- в) совокупность взаимосвязанных подразделений системы управления персоналом и соответствующих им должностных лиц;
- г) совокупность всех процессов управления персоналом организации.

**8. Управление персоналом в основном зависит...**

- а) от трудового потенциала работников;
- б) планирования потребности в персонале;
- в) кадровой политики организации;
- г) рентабельности организации.

**9. Документ, определяющий обязанности, права и ответственность каждого работника, занимающего определенную должность, называется...**

- а) положением о работнике в подразделении;
- б) штатным расписанием должности;
- в) личным должностным сертификатом;
- г) должностной инструкцией.

**10. К числу задач, входящих в правовое обеспечение системы управления персоналом, НЕ относится:**

- а) обеспечение соблюдения и применения действующего законодательства;
- б) разработка и утверждение локальных нормативных актов;
- в) подготовка предложений по изменению устаревших нормативных актов;
- г) регламентация задач, функций и ответственности подразделений.

**11. Координация работ оперативного управления — это...**

- а) деятельность, направленная на выбор координатора работ;
- б) деятельность, направленная на обеспечение взаимодействия факторов внешней и внутренней среды деятельности организации;
- в) деятельность, направленная на выбор координат места и времени исполнения задач;
- г) деятельность, направленная на обеспечение взаимодействия исполнителей по месту, времени и исполняемым задачам.

**12. Персонал ориентируется на критерии качества, максимальной эффективности и прибыльности при стратегии...**

- а) приоритета производственной деятельности;
- б) рациональности;
- в) ликвидационной;
- г) предпринимательской.

**13. Коллективный договор между коллективом и руководством организации заключается на срок...**

- а) не более пяти лет;
- б) от одного до трех лет;
- в) не более чем на один год;
- г) срок определяется представителями подразделений организации.

**14. Предоставление компенсации за причиненный организации материальный ущерб предполагает ответственность...**

- а) социальная;
- б) экологическая;
- в) уголовная;
- г) экономическая.

**15. Среди определений коллективного договора выберите верное:**

- а) коллективный договор — это документ, регламентирующий деятельность коллектива структурного подразделения организации: его задачи, функции, права, ответственность;
- б) документ, содержащий сведения о размерах оплаты труда работников всех соответствующих категорий в коллективе;
- в) документ, определяющий обязанности, права и ответственность работников в коллективе временной рабочей команды;
- г) соглашение, заключаемое трудовым коллективом с администрацией организации по урегулированию их взаимоотношений в процессе производственно-хозяйственной деятельности.

**16. Кадровый потенциал организации — это...**

- а) потенциальные возможности организации по обеспечению себя кадрами;
- б) арифметическая сумма потенциалов всех кадровых работников одной организации;
- в) потенциальные возможности любой организации по удерживанию своих профессиональных кадров;
- г) возможности персонала выполнять цели организации.

**17. К аспектам понимания термина «набор персонала» НЕ относится:**

- а) вид управленческой деятельности;
- б) процесс последовательного выполнения профотбора, подбора, приема и расстановки кадров;
- в) количественная и качественная характеристика кандидатов на работу;
- г) результат укомплектования персонала.

**18. К этапам отбора кандидатов на работу НЕ относится:**

- а) разработка требований к работникам;
- б) профориентация;
- в) поиск претендентов и изучение их характеристик;
- г) оценка кандидатов и выбор лучших из них.

**19. Сущность внутреннего источника набора персонала заключается:**

- а) в наборе работников из персонала своей организации;
- б) наборе работников внутри регионального рынка труда;
- в) расчете на внутреннюю потребность кандидатов к труду;
- г) использовании внутриорганизационных методик набора персонала.

**20. К интервью, которые проводят при наборе персонала, НЕ относится:**

- а) предварительная беседа с руководителем подразделения, в которое устраивается кандидат;
- б) предварительная отборочная беседа с работником кадровой службы;
- в) беседа по найму;
- г) беседа с лицом, рекомендующим кандидата на работу.

**21. По отношению к работнику трудовая адаптация может быть...**

- а) профессиональной или экономической;
- б) производственной или внепроизводственной;
- в) прогрессивной или регрессивной;
- г) профессиональной или бытовой.

**22. Первичной называется адаптация, при которой...**

- а) молодой работник, не имеющий опыта профессиональной деятельности, приспособляется к новым условиям;
- б) новый работник первым идет на общение с коллективом;
- в) инициатива первичного общения с «новичками» принадлежит работникам, уже имеющим опыт адаптации;

г) трудовая деятельность работника начинается с адаптации.

**23. В процессе деловой оценки НЕ предусматривается стадия работ...**

- а) предварительная;
- б) подготовительная;
- в) основная;
- г) заключительная.

**24. При оценке руководителя НЕ учитываются следующие показатели деятельности:**

- а) результаты работы подчиненного подразделения;
- б) организаторские характеристики;
- в) личностные свойства;
- г) производительность собственного труда.

**25. Оценка персонала организации начинается...**

- а) с проведения консультаций со специалистами по вопросам оценки;
- б) оценки значения каждого работника для организации;
- в) выбора стандартных требований к персоналу и его оценке;
- г) аттестации всего списочного состава работников.

**26. Кадровый резерв — это...**

- а) потенциально активная и подготовленная часть персонала фирмы;
- б) неукомплектованные должности и рабочие места организации;
- в) производственный потенциал кадрового состава организации;
- г) потенциальные возможности организации по подготовке кадров.

**27. Условия труда — это...**

- а) те условия оплаты труда, на которые соглашается работник;
- б) совокупность состояний производственной среды;
- в) те условия оплаты труда, которые обещает обеспечить работодатель;
- г) совокупность воздействующих факторов внешней деловой среды.

**28. К первоначальным затратам на персонал НЕ относятся затраты...**

- а) на подготовку и предоставление рабочего места;
- б) профессиональную доподготовку;
- в) оплату труда инструкторов;
- г) повышение утраченной производительности труда.

**29. Формирование кадрового резерва начинается с определения...**

- а) бюджета на формирование кадрового резерва;
- б) кандидатов в кадровый резерв;
- в) деловых и личностных качеств кандидатов в резерв;
- г) изменений (прогноза) кадрового состава организации.

**30. Обеспечение безопасности труда относится к факторам дисциплины...**

- а) производственной;
- б) трудовой;
- в) технологической;
- г) предупредительной.

**31. Что из перечисленного НЕ раскрывает сущности понятия «организация»:**

- а) организация — это результат деятельности органа управления;
- б) это процесс преобразования чего-либо;
- в) совокупность работников, объединенных общей целью деятельности;
- г) характеристика упорядоченности системы.

**32. Технология управления — это...**

- а) последовательность выполнения взаимосвязанных операций;
- б) степень задействования техники в процессах управления;
- в) наука об использовании техники в процессах управления;
- г) наука о порядке управления техникой.

**33. Миссия организации — это...**

- а) истинное предназначение деятельности;

- б) характеристика отношения руководства к женской части персонала;
- в) следование только миссионерским целям деятельности;
- г) отношение руководства к интересам персонала организации.

**34. Найдите неверное понимание определения: управление персоналом — это...**

- а) объект управления;
- б) искусство;
- в) люди, управляющие организацией;
- г) орган управления.

**35. Между субъектом и объектом управления не бывает связей...**

- а) ретроспективных;
- б) горизонтальных;
- в) прямых;
- г) обратных.

**36. Коммуникация начинается с процесса...**

- а) преобразования информации под выбранный канал связи;
- б) понимания информации;
- в) передачи информации;
- г) получения и декодирования информации.

**37. Горизонтальные связи между структурными элементами персонала организации — это...**

- а) связи между элементами одного уровня иерархии подчиненности;
- б) связи между подразделениями и горизонтами их развития;
- в) стратегический план развития связей между подразделениями;
- г) разновидность линейных связей в структуре персонала.

**38. Укажите неверное утверждение:**

- а) управляемая подсистема — это субъект управления в организации;
- б) каждая система управления состоит из двух самостоятельных, но взаимосвязанных подсистем — управляющей и управляемой;
- в) к управляемой подсистеме организации относятся элементы производства;
- г) к управляющей системе относятся все элементы и подсистемы, обеспечивающие осуществление процесса управления.

**39. К функциям службы управления персоналом организации НЕ относится:**

- а) повышение качества выпускаемой продукции;
- б) обеспечение безопасности и комфортности труда;
- в) тарификация работ на рабочих местах;
- г) адаптация новых работников.

**40. К числу показателей эффективности управления персоналом НЕ относится:**

- а) оперативность выполнения мероприятий;
- б) своевременность проведения мероприятий управления;
- в) качество управленческих мероприятий;
- г) прогрессивность управленческих мероприятий.

**41. К показателям качества управленческих мероприятий не относится коэффициент...**

- а) альтруизма;
- б) текучести кадров;
- в) абсентеизма;
- г) качества управления.

**42. Привлекательность труда относится к факторам...**

- а) организационно-техническим;
- б) экономическим;
- в) социально-культурным;
- г) личностным.

**43. Экономический эффект от реализации продукции НЕ проявляется...**

- а) при утилизации продукции;
- б) в сфере управления производством;
- в) на производстве;
- г) при эксплуатации продукции.

**44. К требованиям кадрового планирования НЕ относится...**

- а) непрерывность;
- б) партисипативность (вовлечение работников в управление, решение проблем);
- в) достаточность ресурсов;
- г) фрагментарность.

**45. К числу исходных данных для планирования персонала НЕ относится:**

- а) состав и структура кадровой службы организации;
- б) характеристика производства;
- в) миссия организации и место ее размещения;
- г) фонд рабочего времени производственников.

**46. К разделам планирования кадрового спроса НЕ относится:**

- а) план структуры персонала;
- б) количественная потребность;
- в) качественная потребность;
- г) временной спрос.

**47. Из перечисленных методов сокращения персонала менее всего соответствует принципу справедливости на стадии спада организации:**

- а) сокращение по субъективному мнению руководителя;
- б) по условиям контракта;
- в) по результатам аттестации;
- г) по результатам производственной деятельности.

**48. Кадровое планирование осуществляется...**

- а) на всех этапах жизненного цикла;
- б) только на этапе создания организации;
- в) до начала создания организации;
- г) только на этапе ликвидации организации.

**49. Стратегия управления персоналом, при которой осуществляется поиск и привлечение инициативных, готовых рисковать работников новаторов, соответствует стратегии...**

- а) динамического роста;
- б) прибыльности;
- в) предпринимательской;
- г) ликвидации.

**50. Укажите принцип работы, который НЕ относится к числу принципов отбора кандидатов:**

- а) принцип ритмичности операций набора;
- б) гарантии равенства прав;
- в) права участия в процессе отбора;
- г) защиты результатов отбора.

**51. На расстановку персонала НЕ влияют:**

- а) план развития информационного обеспечения организации;
- б) требования Трудового кодекса РФ;
- в) кадровая политика организации;
- г) штатное расписание организации.

**52. В большей мере успех интервью (собеседования) по набору персонала (в интересах организации) зависит:**

- а) от уровня профессиональной подготовки интервьюера;
- б) имиджа организации;
- в) поведения (во время беседы) респондента;

г) уровня заинтересованности кандидата на работу.

**53. Обучение персонала в организации начинается...**

- а) с определения потребности в обучении;
- б) разработки учебных программ;
- в) формирования бюджета обучения;
- г) организации процесса обучения.

**54. Аттестация государственных служащих проводится...**

- а) не чаще одного раза в два года и не реже одного раза в четыре года;
- б) не проводится;
- в) ежегодно;
- г) не реже одного раза в три года.

Приложение 2

**Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации**

**а) Планируемые результаты обучения и оценочные средства для проведения промежуточной аттестации:**

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
<p><b>ОПК-5: Способен использовать современные информационные технологии и программные средства при решении профессиональных задач.</b></p>		<p>ОПК-5: Способен использовать современные информационные технологии и программные средства при решении профессиональных задач.</p>
<p>ОПК-5.1:</p>	<p>Использует знания о современных информационных технологиях и программных средствах при решении профессиональных задач</p>	<p><b><i>Перечень теоретических вопросов к экзамену:</i></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. По каким критериям можно структурировать объекты государственной кадровой политики?</li> <li>2. Назовите недостатки и положительные черты партийно-советской модели кадровой политики.</li> <li>3. Сформулируйте главные цели ГКП современной России.</li> <li>4. Дайте характеристику основным субъектам ГКП.</li> <li>5. По каким критериям можно структурировать объекты государственной кадровой политики?</li> <li>6. Место, роль и виды кадрового планирования</li> <li>7. Цели и основные задачи кадрового планирования</li> <li>8. Уровни и стадии кадрового планирования</li> <li>9. Исходные данные для кадрового планирования</li> <li>10. Предназначение, структура оперативного плана</li> </ol>
<p>ОПК-5.2:</p>	<p>Владеет методами и программными средствами обработки деловой информации, анализа деятельности и управления персоналом</p>	<p><b><i>Примерные практические задания для экзамена</i></b></p> <p><b>Практическое задание 1.1</b></p> <p><b>Оценка эффективности управления персоналом</b></p> <p>Ознакомьтесь с материалом и ответьте на вопросы.</p> <p>Международная корпорация Холдинг “Наука Т” —</p>



Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		<p>одна из ведущих компаний мира. Начав с создания наждачной бумаги в начале текущего столетия, Холдинг “Наука Т” сегодня выпускает 60 тыс. наименований товаров. Годовой объем ее продаж 14 млрд. долл. Ее филиалы расположены в 57 странах, в компании работают около 90 тыс. человек. Холдинг “Наука Т” — одна из 25 компаний мира, владеющих наибольшим числом патентов. Треть объема ее продаж приходится на новую продукцию, которая не выпускалась еще пять лет назад. Успехи корпорации во многом определяются ее стратегией. При формулировании стратегии на первый план выдвигаются научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки и диверсификация, т.е. проникновение в новые для компании сферы бизнеса.</p> <p>Особенности организационной структуры и производства. Корпоративный бизнес ориентирован на несколько ключевых параметров: создание новых изделий, обмен и передачу технологий внутри фирмы, самостоятельность хозяйственных отделений в инновационной деятельности и расширение полномочий новаторов в творческом поиске.</p> <p>Организационная структура строится по продуктному принципу с учетом общности применяемых технологий. Непрерывный процесс организационного развития предполагает создание новых отделений, ориентированных на перспективную продукцию и рынки сбыта. В зависимости от успеха новшества меняется статус соответствующего подразделения, его непосредственного руководителя и</p>

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		<p>его подчиненных. Широко развита сеть связей и соглашений Холдинг “Наука Т” с другими фирмами.</p> <p>Политика управления трудовыми ресурсами. Кадровые службы Холдинг “Наука Т” имеют высокий статус и обладают широкими полномочиями при принятии решений в отношении персонала, а также при решении общих вопросов, связанных с развитием бизнеса. Корпорация верит в необходимость такой организационной структуры и климата, в основе которых — уважение к достоинству людей, к ценности индивида, поощрение инициативы и раскрытие творческого потенциала, предоставление равных возможностей для развития и вознаграждения по труду. Работники называются главным ресурсом корпорации.</p> <p>Характерная черта корпорации — тесная увязка инновационных стратегий и политики управления кадровым потенциалом. Для корпоративного менеджмента центральной проблемой является активизация новаторской деятельности персонала. Разработаны особые мероприятия по поддержке процессов выдвижения инноваций, стимулирования творческого поиска, вознаграждения новаторов.</p> <p>Большое внимание уделяется развитию профессионального и творческого потенциала сотрудников, формированию предпринимательской этики, поддержанию высокой ответственности за качество работы и судьбу корпорации в целом. В центре управления кадровым потенциалом — эффективный механизм стимулирования персонала. Вся система</p>

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		<p>стимулирования организована по программному принципу. Из общего числа программ стимулирования (637) на научно-исследовательский персонал ориентировано 303, на сбытовой — 208, на административно-управленческий — 79 программ. Остальные носят “сквозной” характер. Социальные программы направлены на поддержку профессионального роста, организацию досуга и участие в общественных делах.</p> <p>В компании сложился эффективный механизм подготовки и повышения квалификации персонала. Через внутрифирменную систему подготовки кадров Холдинг “Наука Т” ежегодно проходит около 15 тыс. человек. Процесс обучения представляет собой последовательность звеньев общей цепочки: “аккумуляция опыта — поддержка учащихся и вознаграждение за успехи — установление обратной связи с преподавателем — обеспечение вовлеченности работников — интеграция их усилий”. Для этого Холдинг “Наука Т” использует не только свои кадры, активно привлекаются внешние консультанты, известные специалисты, профессора университетов, приглашаются менеджеры других компаний, организуются “круглые столы” и дискуссии. Окончившим продолжительные курсы выдаются сертификаты и дипломы, имеющие признание на национальном уровне. Работники фирмы, учащиеся в колледжах и университетах получают поддержку со стороны фирмы. При успешной сдаче экзаменов корпорация возмещает стоимость обучения.</p>

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		<p>Первостепенное внимание уделяется найму новых работников. Работать в Холдинг “Наука Т” престижно, и поэтому существует конкурс при приеме на работу. При найме будущие работники проходят весьма жесткий отбор. Кадровыми подразделениями и менеджерами ведется целенаправленная работа по адаптации персонала в фирме. Уже сложились традиции включения в жизнь “корпоративной семьи”.</p> <p>В корпорации действует центр по ресурсам развития карьеры. Для расширения возможностей индивидуального роста введена система “двойной лестницы”, или “двух направлений в карьере” (в зависимости от индивидуальных способностей и предпочтений работника возможно продвижение либо по административной, или по научно-инженерной линии).</p> <p><i>Вопросы:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сформулируйте миссию и девиз организации.</li> <li>2. Назовите конкретные цели, отражающие миссию (технологические, организационные, кадровые, во взаимодействии с другими организациями).</li> <li>3. Охарактеризуйте возможных партнеров организации.</li> <li>4. Опишите желаемого сотрудника организации.</li> <li>5. Сформулируйте основные корпоративные правила: <ul style="list-style-type: none"> <li>• в области отбора,</li> </ul> </li> </ol>

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		<p>обучения и продвижения персонала;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• в области стимулирования труда.</li> </ul> <p>6. Предложите программу кадровых мероприятий.</p> <p><b>Практическое задание 1.2</b>  <b>Проанализируйте информацию о ситуации в банке и ответьте на вопросы.</b></p> <p>Александр Ковалев — директор Н-ского филиала крупного российского коммерческого банка (Комбанка). Филиал был образован на базе местного коммерческого банка, приобретенного Комбанком. Один из приоритетов Александра — создание системы управления персоналом. Комбанк известен в стране как один из лидеров в области применения новых методов управления кадровым потенциалом — психологического тестирования, платы за знания, индивидуального планирования карьеры сотрудников.</p> <p>Работая в течение двух недель по 12 ч. в сутки, Александр пытался в том числе изучить систему управления персоналом, принятую в филиале. В результате удалось выяснить, что подбор новых сотрудников осуществлялся исключительно через знакомых, в филиале не имели представления о планировании карьеры, аттестации, подготовке резерва руководителей. Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями подразделений. Сотрудники получают сдельную заработную плату, а</p>

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		<p>административный персонал — должностные оклады и ежемесячные премии, составляющие до 40% от оклада.</p> <p><b>Вопросы:</b></p> <p>4. Существует ли в описанной ситуации потребность в изменении системы управления персоналом? Если “да”, то почему?</p> <p>5. Предложите систему управления персоналом для данной организации (какие основные процессы она должна поддерживать и на каких принципах строиться?).</p> <p>6. Предложите программу по ее внедрению с перечнем конкретных мероприятий, которые необходимо осуществить.</p> <p>4. Какими должны быть роль и позиция самого Александра Ковалева? Какие шаги он должен предпринять лично?</p>
ОПК-5.3:	Способен взаимодействовать со службами информационных технологий и эффективно использовать корпоративные информационные системы	<p><b>Примерный перечень тем курсовой работы:</b></p> <p>1. Современные тенденции государственной кадровой политики.</p> <p>2. Тенденции государственной демографической политики РФ.</p> <p>3. Государственная Политика в области занятости.</p> <p>4. Государственная политика РФ в области образования</p> <p>5. Молодежная кадровая политика.</p> <p>6. Государственная политика в области органов государственного управления.</p> <p>7. Формирование и развитие персонала федеральной государственной службы.</p>

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		<p>8. Государственная политика в отношении формирования и развития персонала предпринимательских негосударственных структур.</p> <p>9. Особенности кадровой политики корпораций.</p> <p>10. Особенности кадровой политики малых предприятий.</p> <p>11. Особенности кадровой политики муниципальных образований.</p> <p>12. Влияние рынка труда на формирование кадровой политики организации.</p> <p>13. Факторы, определяющие государственную кадровую политику.</p>
<p><b>ОПК-4: Способен проектировать организационные изменения, руководить проектной и процессной деятельностью и подразделением организации;</b></p>		
<p>ОПК-4.1:</p>	<p>Разрабатывает, экономически обосновывает и внедряет в практику деятельности организации проекты совершенствования системы и технологии работы с персоналом</p>	<p><b>Перечень теоретических вопросов к экзамену:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Технология разработки оперативного плана работы с персоналом</li> <li>2. Факторы, определяющие потребность организации в персонале</li> <li>3. Прогнозирование потребности в персонале организации</li> <li>4. Виды потребности в персонале</li> <li>5. Этапы планирования потребности в персонале</li> <li>6. Методы расчета потребности в персонале</li> <li>7. Сущность технологии управления персоналом</li> <li>8. Сущность и основные задачи найма персонала</li> <li>9. Технология найма персонала в организации</li> <li>10. Источники найма персонала. Подбор и отбор</li> </ol>

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		<p>персонала</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>11. Сущность социализации и адаптации персонала</li> <li>12. Виды адаптации</li> <li>13. Этапы и условия трудовой адаптации</li> <li>14. Управление адаптацией персонала</li> <li>15. Влияние отношений в персонале на трудовую адаптацию</li> </ol>
ОПК-4.2:	Осуществляет проектирование организационных изменений, руководит проектной и процессной деятельностью и подразделением организации	<p><b><i>Примерные практические задания для экзамена</i></b></p> <p><b>Практическое задание 1.3</b></p> <p><b>Условие:</b>          Менеджер по персоналу выполняет следующие функции:          разработка стратегии управление персоналом;          разработка кадровой политики;          планирование кадровой работы;          наем и отбор рабочих и специалистов требуемой квалификации, необходимого уровня и направленности подготовки;          анализ кадрового потенциала, прогнозирование и определение потребности в рабочих кадрах и специалистах;          маркетинг персонала;          поддержание деловых связей со службами занятости и другими источниками персонала;          планирование, организация и контроль подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров, специалистов и руководителей;          комплектование руководящими, рабочими кадрами и специалистами организации с учетом перспектив ее развития;</p>



Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		<p>анализ профессионального, возрастного и образовательного состава персонала;</p> <p>оценка профессиональных, деловых и личностных качеств работников с целью рационального их использования;</p> <p>аттестация персонала;</p> <p>создание условий для наиболее полного использования и планомерного профессионального роста работников;</p> <p>планирование деловой карьеры;</p> <p>участие в разработке организационной структуры, штатного расписания организации;</p> <p>организация учета движения персонала;</p> <p>изучение причин текучести персонала и разработка мер по ее снижению;</p> <p>управление занятостью персонала;</p> <p>оформление приема, перевода и увольнения работников;</p> <p>нормирование трудовых процессов;</p> <p>мотивация труда работников;</p> <p>стимулирование труда работников;</p> <p>разработка и внедрение систем оплаты труда;</p> <p>участие в разработке и внедрении планов социального развития предприятия;</p> <p>профориентационная работа;</p> <p>формирование трудового коллектива (групповые и личностные взаимоотношения, морально-психологический климат, единство методов и умений в достижении конечной цели, личная и коллективная заинтересованность);</p> <p>организация профессиональной и социально-психологической трудовой адаптации</p>

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		<p>молодых специалистов с высшим и средним специальным образованием на предприятии, организация работы по их закреплению и использованию;</p> <p>подбор и расстановка кадров;</p> <p>создание резерва кадров и его обучение;</p> <p>применение практической социологии в формировании и воспитании трудового коллектива;</p> <p>диагностика социально-психологических ситуаций;</p> <p>разработка и применение современного стиля и методов управления персоналом;</p> <p>использование компьютерной техники при обработке периодической отчетности и анализе выполнения планов по кадровой работе;</p> <p>применение законов о труде, решение правовых вопросов в трудовых отношениях;</p> <p>управление социальными и производственными конфликтами и стрессами;</p> <p>участие в обеспечении психофизиологии, эргономики и эстетики труда;</p> <p>участие в обеспечении безопасных условий труда, экономической и информационной безопасности;</p> <p>организация работы с увольняющимися работниками;</p> <p>ведение учета личных дел;</p> <p>рассмотрение писем, жалоб, заявлений.</p> <p><i>Задание:</i></p> <p>1.Подобрать из числа перечисленных функций десять, которые в первую очередь должен выполнять руководитель отдела управления персоналом.</p>

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		<p>2.Проранжировать выбранные функции, используя метод попарных сравнений.</p> <p><i>Методические указания</i></p> <p>Методика попарных сравнений предполагает сравнение каких-либо анализируемых показателей (функций, мотивов и т.д.) или работников между собой. Для проведения сравнительной оценки составляется оценочная таблица, число строк и столбцов которой соответствует числу сравниваемых показателей (работников).</p> <p><b><i>Примерные практические задания для экзамена</i></b></p> <p style="text-align: center;">Тестовые задания</p> <p><b>1. Что является объектом теории государственной кадровой политики?</b></p> <p>А. Человеческие ресурсы государства в целом.  Б. Трудовые ресурсы общества в целом, всех уровней и сфер и профессиональных категорий.  В. Только производительные силы страны, востребованные в данное время.</p> <p><b>2. Под кадрами органов государственного и муниципального управления понимается:</b></p> <p>А. Весь персонал органов государственного и муниципального управления.  Б. Часть персонала, которая непосредственно выполняет функции управления общественными делами государственного и местного значения.  В. Административно-управленческая элита органов государственной власти и местного самоуправления.</p> <p><b>3. Государственная кадровая политика это:</b></p> <p>А. Стратегия формирования, развития и использования</p>

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		<p>трудовых ресурсов страны.</p> <p>Б. Технологии кадровой работы на конкретном предприятии, в организации.</p> <p>В. Совокупность нормативно-правовых документов, регламентирующих кадровую работу в органах государственной власти и управления.</p> <p><b>4. Что из ниже перечисленного не является субъектом государственной кадровой политики:</b></p> <p>А. Президент Российской Федерации.</p> <p>Б. Политические партии.</p> <p>В. Общественные объединения граждан по интересам.</p> <p><b>5. К какому механизму реализации государственной кадровой политики Вы отнесете РАГС при Президенте РФ в первую очередь?</b></p> <p>А. Механизм нормативно-правового обеспечения.</p> <p>Б. Механизм организационного обеспечения.</p> <p>В. Механизм учебно-методического обеспечения.</p> <p><b>6. Особенность государственной кадровой политики в народном хозяйстве в рыночных условиях:</b></p> <p>А. Жесткое планирование подготовки кадров и кадровой работы.</p> <p>Б. Индикативное планирование кадровых процессов.</p> <p>В. Определяется исключительно Президентской программой подготовки кадров для народного хозяйства РФ.</p> <p><b>7. Наличие знаний, умений или опыта субъекта управления, эффективность его деятельности</b></p>

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		<p><b>характеризуют:</b></p> <p>А. Компетенцию субъекта управления.  Б. Компетентность субъекта управления.  В. Морально-этические качества управленца.</p> <p><b>8. Какому методу определения состава правящей элиты соответствует характеристика как «лиц, принимающих конкретные государственные управленческие решения»?</b></p> <p>А. Статусный метод.  Б. Репутационный метод.  В. Метод практической эффективности.</p> <p><b>9. Федеральный Закон от №79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации».</b></p> <p>А. 27 июля 2004 года.  Б. 27 мая 2003 года.  В. 2 марта 2007 года</p> <p><b>10. Система органов государственной власти субъекта Российской Федерации устанавливается:</b></p> <p>А. Федеральным законом.  Б. Конституцией (уставом) субъекта РФ.  В. Актом высшего должностного лица субъекта Российской Федерации.</p> <p><b>11. Назовите число основных принципов "системы заслуг", включенных в законодательство, которые определяют основы организации государственной службы США:</b></p>

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		<p>А. 7. Б. 11. В. 9.</p> <p><b>12. Какая задача, в первую очередь, решается через стимулирование различных форм предпринимательской активности и самостоятельности кадров:</b></p> <p>А. Политическая. Б. Экономическая. В. Социальная.</p>
<p><b>ОПК-3: Способен разрабатывать и обеспечивать реализацию стратегии, политик и технологий управления персоналом организации в динамичной среде и оценивать их социальную и экономическую эффективность;</b></p>		
<p>ОПК-3.1:</p>	<p>Разрабатывает философию и концепцию управления персоналом, кадровую и социальную политику, стратегию управления персоналом организации в соответствии со стратегическими планами организации и владением навыками их внедрения и реализации</p>	<p><b>Перечень теоретических вопросов к экзамену:</b></p> <p>17. Организационная культура как фактор трудовой адаптации 18. Сущность и основные задачи деловой оценки персонала 19. Показатели оценки персонала 20. Особенности оценки работников и руководителей 21. Аттестация как часть или вид деловой оценки персонала 22. Категории аттестуемых и основные задачи аттестации персонала 23. Технология и методы аттестации персонала 24. Мотивация трудовой деятельности: Виды и стадии</p>

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		25. Мотивирование трудовой деятельности 26. Вознаграждение и вознаграждающее управление
ОПК-3.2:	Владеет навыками оценки управленческих (кадровых) решений в области управления персоналом в целях определения эффективной реализации современных технологий управления персоналом организации	<p><b>Примерные практические задания для экзамена</b></p> <p><b>Практическое задание 2.1</b></p> <p><b>Методические указания по выполнению:</b></p> <p>Выбор кадровой политики основывается на определенных расчетах. Их назначение - выявить, с одной стороны, возможные издержки, связанные с ее проведением, а с другой - получить результаты прежде всего экономического характера, которые, в сравнении с социальным эффектом, более поддаются количественной оценке.</p> <p>Рассмотрим методические вопросы проведения некоторых расчетов применительно к таким видам кадровой политики, как открытая и закрытая.</p> <p><i>Тема: Ориентация руководства предприятия фирмы на выбор открытой кадровой политики</i></p> <p>Открытой называется такая кадровая политика, которая основывается на широком привлечении работников со стороны для заполнения вакантных рабочих мест, появившихся при расширении объема производства, вследствие увольнения работников по причинам текучести (увольнение по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины).</p> <p>В противовес такому подходу ориентация на стабилизацию коллектива предполагает максимальное сохранение нанятой рабочей силы путем создания условий для эффективной работы каждого работника,</p>

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства								
		<p>повышения степени его удовлетворенности работой на предприятии (фирме) и как следствие - минимизацию текучести кадров.</p> <p>Рассмотрите примеры используемых аналитических расчетов.</p> <p><b>Практическое задание 2.2</b>  <b>Исходные данные.</b>  В процессе анализа фактической текучести (для этого использованы отчетные данные, приказы об увольнении - чтобы определить число уволенных по собственному желанию, материалы работы общественной комиссии при отделе кадров - для выяснения истинных причин увольнения), а также потенциальной текучести (для чего было проведено социологическое исследование с охватом всех работников) получены следующие данные.</p> <table border="1" data-bbox="918 1002 1688 1449"> <thead> <tr> <th data-bbox="918 1002 1245 1114">Причины текучести</th> <th data-bbox="1245 1002 1482 1114">Потенциальная текучесть</th> <th data-bbox="1482 1002 1688 1114">Фактическая текучесть</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="918 1114 1245 1449">1.Неполное использование квалификационных возможностей работника, отсутствие перспектив для должностного продвижения</td> <td data-bbox="1245 1114 1482 1449">18</td> <td data-bbox="1482 1114 1688 1449">9</td> </tr> </tbody> </table>			Причины текучести	Потенциальная текучесть	Фактическая текучесть	1.Неполное использование квалификационных возможностей работника, отсутствие перспектив для должностного продвижения	18	9
Причины текучести	Потенциальная текучесть	Фактическая текучесть								
1.Неполное использование квалификационных возможностей работника, отсутствие перспектив для должностного продвижения	18	9								



Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства	
----------------	----------------------------------	--------------------	--

		2. Неудовлетворенность оплатой труда	34	16
		3. Режим труда не позволяет работать по совместительству, подрабатывать	19	5
		Другие причины	12	2
		Итого	83	32

Справка: средняя списочная численность всех работников - 340 чел.

**Задание.**

**Рассчитать:**

1. Коэффициенты, характеризующие величину потенциальной и фактической текучести применительно к общей численности уволившихся (желающих уволиться), а также по каждой из причин в отдельности.

Расчеты представить в виде следующей таблицы:

Причины текучести	Кфт	Кпт	Кд
1.			
2.			
3.			
4.			
Итого			

2. Выявить, какие причины являются наиболее значимыми (для которых наиболее реально

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		перерастание потенциальной текучести в фактическую)
ОПК-3.3:	Формирует систему ключевых показателей социально-экономической эффективности деятельности персонала, умеет использовать результаты расчета для подготовки решений в области оптимизации функционирования системы управления персоналом, или отдельных ее подсистем	<p><b>Примерный перечень тем курсовой работы:</b></p> <p>14. Американская государственная кадровая политика.  15. Японская государственная кадровая политика.  16. Немецкая государственная кадровая политика.  17. Китайская государственная кадровая политика.  18. Анализ организационной культуры корпорации.  19. Тенденции организационной культуры на предприятии.  20. Влияние государственной кадровой политики на организационную культуру организации.</p>
<p><b>ОПК-1: Способен применять при решении профессиональных задач знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической, психологической теорий и права, обобщать и критически оценивать существующие передовые практики и результаты научных исследований по управлению персоналом и в смежных областях;</b></p>		<p>ОПК-1: Способен применять при решении профессиональных задач знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической, психологической теорий и права, обобщать и критически оценивать существующие передовые практики и результаты научных исследований по управлению персоналом и в смежных областях;</p>
ОПК-1.1:	Применяет при решении профессиональных задач знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной,	<p><b>Перечень теоретических вопросов к экзамену:</b></p> <p>28. Сущность, содержание кадровой политики и ее роль в организации  29. Концепции и ориентиры (виды) кадровой политики  30. Принципы и задачи кадровой политики</p>

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства						
	<p>управленческой, социологической, психологической теорий и права в области управления персоналом</p>	<p>31. Этапы формирования и реализации кадровой политики  32. Сущность и содержание стратегии управления персоналом  33. Назовите недостатки и положительные черты партийно-советской модели кадровой политики.  34. Сформулируйте главные цели ГКП современной России.  35. Дайте характеристику основным субъектам ГКП.  36. По каким критериям можно структурировать объекты государственной кадровой политики?  37. Концепции и виды стратегий кадровой политики  38. Принципы стратегического управления персоналом  39. Кадровой стратегии на этапах жизненного цикла организации  40. Назовите недостатки и положительные черты партийно-советской модели кадровой политики.  41. Сформулируйте главные цели ГКП современной России.  42. Дайте характеристику основным субъектам ГКП.</p>						
ОПК-1.2:	<p>Обобщает и критически оценивает существующие передовые практики и результаты научных исследований по управлению персоналом и в смежных областях</p>	<p><b>Примерные практические задания для экзамена</b>  <b>Практическое задание 2.3</b>  <b>Исходные данные.</b> В таблице</p> <table border="1" data-bbox="936 1353 1686 1469"> <thead> <tr> <th data-bbox="936 1353 1182 1469">Категории рабочих</th> <th data-bbox="1182 1353 1429 1469">Доля в общей численности рабочих, %</th> <th data-bbox="1429 1353 1686 1469">Доля в общей численности рабочих,</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>	Категории рабочих	Доля в общей численности рабочих, %	Доля в общей численности рабочих,			
Категории рабочих	Доля в общей численности рабочих, %	Доля в общей численности рабочих,						

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства		
				увеличившихся по собственному желанию, %
		Пол: Мужчины Женщины		
		Станочники в том числе токари		
		Рабочие: 2-го разряда 5-го разряда		
		<p><b>Задание.</b></p> <p><b>Рассчитать:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) коэффициенты интенсивности текучести;</li> <li>2) во сколько раз текучесть у одних категорий рабочих выше (ниже), чем у других.</li> </ol> <p><i>Методические указания</i></p> <p>Для характеристики внешнего движения кадров (за пределы предприятия) используется система показателей, куда входят</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- коэффициенты фактической и потенциальной текучести кадров, а также</li> <li>- коэффициент действенности (фактической реализации желания уволиться).</li> </ul> <p>Так коэффициент фактической текучести (Кфт) рассчитывается следующим образом:</p> $Кфт = ЧТ / Чсс ,$		

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		<p>где, Чт - численность рабочих, уволившихся по собственному желанию, а также уволенных за нарушение трудовой дисциплины; и - средняя списочная численность работников:</p> <p>Коэффициент потенциальной текучести (Кпт):  <math display="block">Кпт = Чпт / Чсс ,</math> где Чпт - численность работников, не удовлетворенных своей работой на предприятии и имеющих желание уволиться (определяется, как правило, путем социологического опроса).</p> <p>Коэффициент действенности (реализации желаний) (Кд):  <math display="block">Кд = Кфт / Кпт .</math> Знание коэффициента действенности имеет важное значение для прогнозирования реальности перерастания потенциальной текучести в фактическую, особенно в разрезе отдельных причин текучести.</p> <p>Для сравнения уровня текучести у различных категорий персонала применяется показатель интенсивности текучести (Кинтес ).</p> $Кинтес = Дсж \ Дсс,$ где Дсж - доля данной категории работников в общей численности уволившихся по собственному желанию; <p>Дсс - доля данной категории работников в общей численности работников предприятия.</p> <p>Сравнивая коэффициенты интенсивности текучести по отдельным категориям персонала, можно выявить те из них, где проблема текучести стоит</p>

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		<p>наиболее остро.</p> <p><b>Практическое задание 3.1</b></p> <p>Н-ский химический комбинат является и Собственники:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 40% акций — директор;</li> <li>• 25% акций — комитет по управлению имуществом Н-ской области;</li> <li>• 35% акций — партнеры и кредиторы комбината.</li> </ul> <p>Долг предприятия за последний год вырос с 76 млн. руб. до 168 млн. руб.</p> <p>Характеристика основных фондов — комбинат обладает устаревшим оборудованием (от 1859 г. до 1965 г.).</p> <p>Производство: до 1991 г. 70% — кислота для ракетного топлива, сегодня 90% — производство стиральных порошков и мыла.</p> <p>Решение Арбитражного суда:</p> <p>Н-ский химический комбинат признать несостоятельным. Внешним управляющим назначить Иванова Евгения Александровича, кандидатура которого представлена Н-ским территориальным агентством Федеральной службы России по делам о несостоятельности (банкротстве).</p> <p>Из программы развития предприятия, представленной Е.А. Ивановым: ... необходимо создание конкурентоспособного продукта и внедрение</p>

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		<p>современных технологий. Вопросы, заданные Е.А. Иванову на первом совещании с управленческим персоналом:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Расскажите о себе.</li> <li>• Собираетесь ли вы менять организационную структуру предприятия?</li> <li>• Чем вы докажете, что сможете вывести наше предприятие из ситуации банкротства?</li> <li>• Из интервью председателя совета трудового коллектива газете “Химический Н-ск”: Сейчас надежды трудового коллектива связаны с новым управляющим. Рабочие предприятия устали от бесконечных дискуссий, безденежья и безделия. Мы готовы работать и учиться, готовы поддержать его программу реорганизации.</li> </ul> <p><i>Вопросы:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Оцените проблемы в области работы с персоналом, с которыми столкнулся управляющий.</li> <li>5. Предложите программу первоочередных кадровых мероприятий.</li> <li>6. Охарактеризуйте желательный в этой ситуации способ управления.</li> </ol>
ОПК-1.3:	Оценивает воздействие макроэкономической среды, органов государственного и муниципального управления на	<p><b>Примерный перечень тем курсовой работы:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>21. Взаимосвязь кадровой политики и организационной культуры на предприятиях.</li> <li>22. Проектирование системы контроля и регулирования деловой карьеры сотрудника</li> <li>23. Проектирование системы планирования трудовой карьеры работника</li> </ol>

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
	<p>формирование и развитие трудовых ресурсов региона и отдельной организации</p>	<p>24. Проектирование взаимоотношений организации с учебными заведениями и центрами подготовки кадров</p> <p>25. Разработка системы обучения персонала (подготовки, переподготовки и повышения квалификации)</p> <p>26. Разработка организационного проекта результатов проведения деловой оценки персонала</p> <p>27. Разработка программы деятельности администрации организации (службы управления персоналом, линейных руководителей) при увольнении сотрудников</p> <p>28. Проектирование системы управления адаптацией персонала</p> <p>29. Совершенствование организационного механизма проведения отбора персонала</p> <p>30. Совершенствование технологии выработки решений по управлению персоналом</p> <p>31. Совершенствование кадрового планирования в организации</p> <p>32. Формирование кадровой политики организации</p> <p>33. Совершенствование информационного и технического обеспечения системы кадрового менеджмента (конкретной организации).</p> <p>34. Совершенствование функционального разделения труда в системе кадрового менеджмента организации</p> <p>35. Кадровая политика в области найма, оценки, отбора и учета персонала.</p> <p>36. Кадровая политика в области трудовых отношений, условий труда персонала.</p> <p>37. Кадровая политика в области развития персонала, в</p>



Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		т.ч. обучения, планирования деловой карьеры, профессионального продвижения. 38. Кадровая политика в области мотивации и стимулирования персонала

## **б) Порядок проведения промежуточной аттестации, показатели и критерии оценивания:**

Промежуточная аттестация по дисциплине включает теоретические вопросы, позволяющие оценить уровень усвоения обучающимися знаний, и практические задания, выявляющие степень сформированности умений и владений, проводится в форме экзамена.

Экзамен по данной дисциплине проводится в устной форме по экзаменационным билетам, каждый из которых включает 2 теоретических вопроса и одно практическое задание.

### **Показатели и критерии оценивания экзамен:**

– на оценку **«отлично»** (5 баллов) – обучающийся демонстрирует высокий уровень сформированности компетенций, всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, свободно выполняет практические задания, свободно оперирует знаниями, умениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности.

– на оценку **«хорошо»** (4 балла) – обучающийся демонстрирует средний уровень сформированности компетенций: основные знания, умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.

– на оценку **«удовлетворительно»** (3 балла) – обучающийся демонстрирует пороговый уровень сформированности компетенций: в ходе контрольных мероприятий допускаются ошибки, проявляется отсутствие отдельных знаний, умений, навыков, обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.

– на оценку **«неудовлетворительно»** (2 балла) – обучающийся демонстрирует знания не более 20% теоретического материала, допускает существенные ошибки, не может показать интеллектуальные навыки решения простых задач.

– на оценку **«неудовлетворительно»** (1 балл) – обучающийся не может показать знания на уровне воспроизведения и объяснения информации, не может показать интеллектуальные навыки решения простых задач.

### **Примерный перечень курсовых работ:**

- 1.Современные тенденции государственной кадровой политики.
2. Тенденции государственной демографической политики РФ.
3. Государственная Политика в области занятости.
4. Государственная политика РФ в области образования
5. Молодежная кадровая политика.
- 6.Государственная политика в области органов государственного управления.
7. Формирование и развитие персонала федеральной государственной службы.
- 8.Государственная политика в отношении формирования и развития персонала предпринимательских негосударственных структур.
9. Особенности кадровой политики корпораций.
10. Особенности кадровой политики малых предприятий.
11. Особенности кадровой политики муниципальных образований.
12. Влияние рынка труда на формирование кадровой политики организации.
13. Факторы, определяющие государственную кадровую политики.
14. Американская государственная кадровая политика.
15. Японская государственная кадровая политика.
16. Немецкая государственная кадровая политика.
17. Китайская государственная кадровая политика.
18. Анализ организационной культуры корпорации.
19. Тенденции организационной культуры на предприятии.
20. Влияние государственной кадровой политики на организационную культуру организации.
21. Взаимосвязь кадровой политики и организационной культуры на предприятиях.

22. Проектирование системы контроля и регулирования деловой карьеры сотрудника
23. Проектирование системы планирования трудовой карьеры работника
24. Проектирование взаимоотношений организации с учебными заведениями и центрами подготовки кадров
25. Разработка системы обучения персонала (подготовки, переподготовки и повышения квалификации)
26. Разработка организационного проекта результатов проведения деловой оценки персонала
27. Разработка программы деятельности администрации организации (службы управления персоналом, линейных руководителей) при увольнении сотрудников.
28. Проектирование системы управления адаптацией персонала
29. Совершенствование организационного механизма проведения отбора персонала
30. Совершенствование технологии выработки решений по управлению персоналом
31. Совершенствование кадрового планирования в организации
32. Формирование кадровой политики организации
33. Совершенствование информационного и технического обеспечения системы кадрового менеджмента (конкретной организации).
34. Совершенствование функционального разделения труда в системе кадрового менеджмента организации
35. Кадровая политика в области найма, оценки, отбора и учета персонала.
36. Кадровая политика в области трудовых отношений, условий труда персонала.
37. Кадровая политика в области развития персонала, в т.ч. обучения, планирования деловой карьеры, профессионального продвижения.
38. Кадровая политика в области мотивации и стимулирования персонала

Курсовая работа выполняется под руководством преподавателя, в процессе ее написания обучающийся развивает навыки к научной работе, закрепляя и одновременно расширяя знания, полученные при изучении курса

**Показатели и критерии оценивания курсовой работы:**

– на оценку **«отлично»** (5 баллов) – работа выполнена в соответствии с заданием, обучающийся показывает высокий уровень знаний не только на уровне воспроизведения и объяснения информации, но и интеллектуальные навыки решения проблем и задач, нахождения уникальных ответов к проблемам, оценки и вынесения критических суждений;

– на оценку **«хорошо»** (4 балла) – работа выполнена в соответствии с заданием, обучающийся показывает знания не только на уровне воспроизведения и объяснения информации, но и интеллектуальные навыки решения проблем и задач, нахождения уникальных ответов к проблемам;

– на оценку **«удовлетворительно»** (3 балла) – работа выполнена в соответствии с заданием, обучающийся показывает знания на уровне воспроизведения и объяснения информации, интеллектуальные навыки решения простых задач;

– на оценку **«неудовлетворительно»** (2 балла) – задание преподавателя выполнено частично, в процессе защиты работы обучающийся допускает существенные ошибки, не может показать интеллектуальные навыки решения поставленной задачи.

– на оценку **«неудовлетворительно»** (1 балл) – задание преподавателя выполнено частично, обучающийся не может воспроизвести и объяснить содержание, не может показать интеллектуальные навыки решения поставленной задачи

## Методические рекомендации для самостоятельной работы студентов

В процессе выполнения самостоятельной работы студенты должны научиться воспринимать сведения на слух, фиксировать информацию в виде записей в тетрадях, работать с письменными текстами, самостоятельно извлекая из них полезные сведения и оформляя их в виде тезисов, конспектов, систематизировать информацию в виде заполнения таблиц, составления схем. Важно научиться выделять главные мысли в лекции преподавателя либо в письменном тексте; анализировать явления; определять свою позицию к полученным на занятиях сведениям, четко формулировать ее; аргументировать свою точку зрения: высказывать оценочные суждения; осуществлять самоанализ. Необходимо учиться владеть устной и письменной речью; вести диалог; участвовать в дискуссии; раскрывать содержание изучаемой проблемы в монологической речи; выступать с сообщениями и докладами.

**Конспект лекции.** Смысл присутствия студента на лекции заключается во включении его в активный процесс слушания, понимания и осмысления материала, подготовленного преподавателем. Этому способствует конспективная запись полученной информации, с помощью которой в дальнейшем можно восстановить основное содержание прослушанной лекции.

Для успешного выполнения этой работы советуем:

- подготовить отдельные тетради для каждого предмета. Запись в них лучше вести на одной стороне листа, чтобы позднее на чистой странице записать дополнения, уточнения, замечания, а также собственные мысли. С помощью разноцветных ручек или фломастеров можно будет выделить заголовки, разделы, термины и т.д.

- не записывать подряд все, что говорит лектор. Старайтесь вначале выслушать и понять материал, а затем уже зафиксировать его, не упуская основных положений и выводов. Сохраняйте логику изложения. Обратите внимание на необходимость точной записи определений и понятий.

- оставить место на странице свободным, если не успели осмыслить и записать часть информации. По окончании занятия с помощью однокурсников, преподавателя или учебника вы сможете восстановить упущенное.

- уделять внимание грамотному оформлению записей. Научитесь графически ясно и удобно располагать текст: вычленять абзацы, подчеркивать главные мысли, ключевые слова, помешать выводы в рамки и т.д. Немаловажное значение имеет и четкая структура лекции, в которую входит план, логически выстроенная конструкция освещения каждого пункта плана с аргументами и доказательствами, разъяснениями и примерами, а также список литературы по теме.

- научиться писать разборчиво и быстро. Чтобы в дальнейшем не тратить время на расшифровку собственных записей, следите за аккуратностью почерка, не экономьте бумагу за счет уплотнения текста. Конспектируя, пользуйтесь общепринятыми сокращениями слов и условными знаками, если есть необходимость, то придумайте собственные сокращения.

- уметь быстро и четко переносить в тетрадь графические рисунки и таблицы. Для этих целей приготовьте прозрачную линейку, карандаш и резинку. Старайтесь как можно точнее скопировать изображение с доски. Если наглядный материал трудно воспроизводим в условиях лекции, то сделайте его словесное описание с обобщающими выводами.

- просмотреть свои записи после окончания лекции. Подчеркните и отметьте разными цветами фломастера важные моменты в записях. Исправьте неточности, внесите необходимые дополнения. Не тратьте время на переписывание конспекта, если он оказался не совсем удачным. Совершенствуйтесь, записывая последующие лекции.

**Подготовка к семинарским занятиям.** Семинар – один из основных видов

практических занятий по гуманитарным дисциплинам. Он предназначен для углубленного изучения отдельных тем и курсов. По форме проведения семинары обычно представляют собой решение задач, обсуждение докладов, беседу по плану или дискуссию по проблеме.

Подготовка к занятиям заключается, прежде всего, в освоении того теоретического материала, который выносится на обсуждение. Для этого необходимо в первую очередь перечитать конспект лекции или разделы учебника, в которых присутствует установочная информация. Изучение рекомендованной литературы необходимо сделать максимально творчески – не просто укладывая в память новые сведения, а осмысливая и анализируя материал. Закрепить свои знания можно с помощью записей, выписок или тезисного конспекта.

Если семинар представлен докладами, то основная ответственность за его проведение лежит на докладчиках. Как сделать это успешно смотрите в разделе «Доклад». Однако роль остальных участников семинара не должна быть пассивной. Студенты, прослушав доклад, записывают кратко главное его содержание и задают выступающему уточняющие вопросы. Чем более основательной была домашняя подготовка по теме, тем активнее происходит обсуждение проблемных вопросов. На семинаре всячески поощряется творческая, самостоятельная мысль, дается возможность высказать критические замечания.

Беседа по плану представляет собой заранее подготовленное совместное обсуждение вопросов темы каждым из участников. Эта форма потребует от студентов не только хорошей самостоятельной проработки теоретического материала, но и умение участвовать в коллективной дискуссии: кратко, четко и ясно формулировать и излагать свою точку зрения перед сокурсниками, отстаивать позицию в научном споре, присоединиться к чужому мнению или оппонировать другим участникам.

**Реферат** – самый простой и наименее самостоятельный вид письменной работы. Суть его состоит в кратком изложении содержащихся в научной литературе взглядов и идей по заданной теме. Реферат не требует оригинальности и новизны. В нем оценивается умение студента работать с книгой: выделять и формулировать проблему, отбирать основные тезисы и вспомогательные данные, логически выстраивать материал, грамотно оформлять научный текст.

Студентам предлагается два вида рефератных работ:

Реферирование научной литературы представляет собой сокращенное изложение содержания статьи или книги с основными сведениями и выводами. Такие рефераты актуальны тогда, когда в юридических источниках появляется новый теоретический или практический материал по изучаемой теме. От студента требуется, внимательно ознакомившись с первоисточником, максимально точно и полно передать его содержание. Для этого целесообразно выбрать форму последовательного изложения прочитанной книги, не меняя ее общий план и структуру (главы, разделы, параграфы). Необходимо сохранить логику повествования и позаботиться о связности текста. Авторские, оригинальные и новаторские мысли и идеи лучше передавать не своими словами, а с помощью цитирования. Объем реферата будет определяться содержанием источника, а также его научной и практической ценностью. Но в любом случае предпочтение отдается краткости и лаконичности, умению отбирать главное и освободиться от второстепенного.

Реферат по теме представляет обзор научных взглядов и концепций по проблемному вопросу в изучаемой теме.

- Если вам предложена тема такого реферата на выбор, то предпочтение следует отдать той, которая для вас интересна или знакома. Она не должна быть очень сложной и объемной, в противном случае реферат будет напоминать курсовую работу.

- Для подготовки реферата студенту необходимо самому или с участием преподавателя подобрать источники информации. Следует позаботиться, чтобы в вашем списке оказались не случайные, а ценные в информационном плане книги. Можно выполнить работу, обратившись и к одному источнику – пособию, монографии, исследованию. Но лучше, если вы обратитесь к двум-трем научным трудам – это позволит представить проблему с нескольких точек зрения и высказать личные предпочтения.

- Одним из главных критериев оценки реферата будет соответствие его содержания заявленной теме. Для этого бегло ознакомившись с первоисточниками составьте предварительный план будущего реферата, обозначив в нем принципиально важные моменты и этапы освещения проблемы. После того, как у вас появятся рабочие записи по результатам изучения научной литературы и обширная информация по теме в целом, можно будет скорректировать общий план реферата. Старайтесь при работе над ним тщательно избавляться от «излишеств»: всякого рода абстрактных рассуждений, чрезмерных подробностей и многочисленных примеров, которые «размывают» тему или уводят от неё.

Структура реферата включает в себя введение, основную часть и заключение. Во введении формулируются цели и задачи работы, ее актуальность. Основная часть представляет собой последовательное и аргументированное изложение различных точек зрения на проблему, ее анализ, предполагаемые пути решения. Заключение обобщает основные мысли или обосновывает перспективы дальнейшего исследования темы. Если реферат достаточно объемный, то потребуются разделение текста на разделы (главы, параграфы). Иллюстративный материал – таблицы, схемы, графики – могут располагаться как внутри основной части, так и в разделе «Приложение».

Объем реферата зависит от целей и задач, решаемых в работе – от 5 до 20 страниц машинописного текста через два интервала. Если в задании, выданном преподавателем объем не оговаривается, то следует исходить из разумной целесообразности.

В реферате в обязательном порядке размещаются титульный лист, план или оглавление работы, а также список используемой литературы.

Обычно реферат может зачитывается как письменная работа, но некоторые преподаватели практикуют публичную защиту рефератов или их «озвучивание» на семинарских занятиях. В этом случае необходимо приложить дополнительные усилия для подготовки публичного выступления по материалам рефератной работы.

**Доклад** представляет собой устную форму сообщения информации. Он используется в вузе на семинарских занятиях и на научных студенческих конференциях.

Подготовка доклада осуществляется в два этапа: написание письменного текста на заданную тему и подготовка устного выступления перед аудиторией слушателей с освещением этой темы. Письменный доклад оформляется как реферат.

При работе над докладом следует учесть некоторые специфические особенности:

- Объем доклада должен согласовываться со временем, отведенным для выступления.

- При выборе темы нужно учитывать не только собственные интересы, но и интересы потенциальных слушателей. Ваше сообщение необходимо согласовывать с уровнем знаний и потребностей публики.

- Подготовленный текст доклада должен хорошо восприниматься на слух. Даже если отобранный вами материал сложен и неоднозначен, говорить желательно просто и ясно, не перегружая речь наукообразными оборотами и специфическими терминами.

Следует отметить, что иногда преподаватель не требует от студентов письменного варианта доклада и оценивает их работу исключительно по устному выступлению. Но значительно чаще письменный доклад проверяется и его качество также оценивается в баллах. Вне зависимости от того, нужно или не нужно будет сдавать на проверку текст будущего выступления, советуем не отказываться от письменной записи доклада. Это поможет избежать многих ошибок, которые случаются во время устной импровизации: отклонение от темы, нарушения логической последовательности, небрежное обращение с цитатами, злоупотребление деталями и т.д. Если вы хорошо владеете навыками свободной речи и обладаете высокой культурой мышления, то замените письменный доклад составлением тезисного плана. С его помощью зафиксируйте основные мысли и идеи, выстройте логику повествования, отберите яркие и точные примеры, сформулируйте выводы.

При подготовке к устному выступлению возьмите на вооружение некоторые советы:

• Лучший вариант выступления перед аудиторией – это свободная речь, не осложненная чтением текста. Но если у вас не выработано умение общаться с публикой без бумажки, то не пытайтесь сделать это сразу, без подготовки. Осваивать этот опыт нужно постепенно, от доклада к докладу увеличивая объем речи без заглядывания в текст.

• Если вы намерены считать доклад с заготовленных письменных записей, то постарайтесь, чтобы чтение было «художественным»: обозначайте паузой логические переходы от части к части, выделяйте интонационно особо важные мысли и аргументы, варьируйте темп речи.

• Читая доклад, не торопитесь, делайте это как можно спокойнее. Помните, что скорость произношения текста перед слушателями всегда должна быть более медленной, чем скорость вашей повседневной речи.

• Сверьте письменный текст с хронометром, для этого прочитайте его несколько раз с секундомером в руках. В случае, если доклад окажется слишком длинным или коротким, проведите его реконструкцию. Однако вместе с сокращениями или дополнениями не «потеряйте» тему. Не поддавайтесь искушению рассказать все, что знаете – полно и подробно.

• Обратите внимание на тембр и силу вашего голоса. Очень важно, чтобы вас было слышно в самых отдаленных частях аудитории, и при этом вы не «глушили» вблизи вас находящихся слушателей. Варьируйте тембр речи, он придаст ей выразительность и поможет избежать монотонности.

• Следите за своими жестами. Чрезмерная жестикуляция отвлекает от содержания доклада, а полное ее отсутствие снижает действенную силу выступления. Постарайтесь избавиться от жестов, демонстрирующих ваше волнение (когда крутятся ручки, теребятся пуговицы, заламываются пальцы). Используйте жесты – выразительные, описательные, подражательные, указующие – для полноты передачи ваших мыслей.

• Установите зрительный контакт с аудиторией. Не стоит все время смотреть в окно, опускать глаза или сосредотачиваться на тексте. Старайтесь зрительно общаться со всеми слушателями, переводя взгляд от одних к другим. Не обращайтесь к опоздавшим и не прерывайте свой доклад замечаниями. Но вместе с тем следите за реакцией публики на ваше выступление (одобрение, усталость, интерес, скуку) и если сможете, вносите коррективы в речь с целью повышения интереса к его содержанию.

• Отвечать на вопросы в конце выступления надо кратко, четко и уверенно, без лишних подробностей и повторов. Постарайтесь предугадать возможные вопросы своих слушателей и подготовиться к ним заранее. Но если случится, что вы не знаете ответа на заданный вам вопрос, не бойтесь в этом признаться. Это значительно лучше, чем отвечать не по существу или отшучиваться.

• Проведите генеральную репетицию своего доклада перед друзьями или близкими. Это поможет заранее выявить некоторые недостатки – стилистически слабые места, труднопроизносимые слова и фразы, затянутые во времени части и т.д. Проанализируйте свою дикцию, интонации, жесты. Сделайте так, чтобы они помогали, а не мешали успешно представить публике подготовленный вами доклад.

**Презентация** – современный способ устного или письменного представления информации с использованием мультимедийных технологий.

Существует несколько вариантов презентаций.

- Презентация с выступлением докладчика
- Презентация с комментариями докладчика
- Презентация для самостоятельного просмотра, которая может демонстрироваться перед аудиторией без участия докладчика.

Подготовка презентации включает в себя несколько этапов:

#### 1. Планирование презентации

От ответов на эти вопросы будет зависеть всё построение презентации:

- каково предназначение и смысл презентации (демонстрация результатов научной работы, защита дипломного проекта и т.д.);

- какую роль будет выполнять презентация в ходе выступления (сопровождение доклада или его иллюстрация);
- какова цель презентации (информирование, убеждение или анализ);
- на какое время рассчитана презентация (короткое - 5-10 минут или продолжительное - 15-20 минут);
- каков размер и состав зрительской аудитории (10-15 человек или 80-100; преподаватели, студенты или смешанная аудитория).

## 2. Структурирование информации

- в презентации не должна быть менее 10 слайдов, а общее их количество превышать 20 - 25.
- основными принципами при составлении презентации должны быть ясность, наглядность, логичность и запоминаемость;
- презентация должна иметь сценарий и четкую структуру, в которой будут отражены все причинно-следственные связи,
- работа над презентацией начинается после тщательного обдумывания и написания текста доклада, который необходимо разбить на фрагменты и обозначить связанные с каждым из них задачи и действия;
- первый шаг – это определение главной идеи, вокруг которой будет строиться презентация;
- часть информации можно перевести в два типа наглядных пособий: текстовые, которые помогут слушателям следить за ходом развертывания аргументов и графические, которые иллюстрируют главные пункты выступления и создают эмоциональные образы.
- сюжеты презентации могут разъяснять или иллюстрировать основные положения доклада в самых разнообразных вариантах.

Очень важно найти правильный баланс между речью докладчика и сопровождающими её мультимедийными элементами.

Для этого целесообразно:

- определить, что будет представлено на каждом слайде, что будет в это время говориться, как будет сделан переход к следующему слайду;
- самые важные идеи и мысли отразить и на слайдах и произнести словами, тогда как второстепенные – либо словами, либо на слайдах;
- информацию на слайдах представить в виде тезисов – они сопровождают подробное изложение мыслей выступающего, а не наоборот;
- для разъяснения положений доклада использовать разные виды слайдов: с текстом, с таблицами, с диаграммами;
- любая презентация должна иметь собственную драматургию, в которой есть:
  - «завязка» - пробуждение интереса аудитории к теме сообщения (яркий наглядный пример);
  - «развитие» - демонстрация основной информации в логической последовательности (чередование текстовых и графических слайдов);
  - «кульминация» - представление самого главного, нового, неожиданного (эмоциональный речевой или иллюстративный образ);
  - «развязка» - формулирование выводов или практических рекомендаций (видеоряд).

## 3. Оформление презентации

Оформление презентации включает в себя следующую обязательную информацию:

Титульный лист

- представляет тему доклада и имя автора (или авторов);
- на защите курсовой или дипломной работы указывает фамилию и инициалы научного руководителя или организации;
- на конференциях обозначает дату и название конференции.

План выступления



- формулирует основное содержание доклада (3-4 пункта);
- фиксирует порядок изложения информации;

#### Содержание презентации

- включает текстовую и графическую информацию;
- иллюстрирует основные пункты сообщения;
- может представлять самостоятельный вариант доклада;

#### Завершение

- обобщает, подводит итоги, суммирует информацию;
- может включать список литературы к докладу;
- содержит слова благодарности аудитории.

#### 4. Дизайн презентации

##### Текстовое оформление

- Не стоит заполнять слайд слишком большим объемом информации - лучше всего запоминаются не более 3-х фактов, выводов, определений.
- Оптимальное число строк на слайде – 6 -11.
- Короткие фразы запоминаются визуально лучше. Пункты перечней не должны превышать двух строк на фразу.
- Наибольшая эффективность достигается тогда, когда ключевые пункты отображаются по одному на каждом отдельном слайде
- Если текст состоит из нескольких абзацев, то необходимо установить крас-ную строку и интервал между абзацами.
- Ключевые слова в информационном блоке выделяются цветом, шрифтом или композиционно.
- Информацию предпочтительнее располагать горизонтально, наиболее важную - в центре экрана.
- Не следует злоупотреблять большим количеством предлогов, наречий, прилагательных, вводных слов.
- Цифровые материалы лучше представить в виде графиков и диаграмм – таблицы с цифровыми данными на слайде воспринимаются плохо.
- Необходимо обратить внимание на грамотность написания текста. Ошибки во весь экран производят неприятное впечатление

##### Шрифтовое оформление

- Шрифты без засечек (Arial, Tahoma, Verdana) читаются легче, чем гротески. Нельзя смешивать различные типы шрифтов в одной презентации.
- Шрифтовой контраст можно создать посредством размера шрифта, его толщины, начертания, формы, направления и цвета;
- Для заголовка годится размер шрифта 24-54 пункта, а для текста - 18-36 пунктов.
- Курсив, подчеркивание, жирный шрифт используются ограниченно, только для смыслового выделения фрагментов текста.
- Для основного текста не рекомендуются прописные буквы.

##### Цветовое оформление

- На одном слайде не используется более трех цветов: фон, заголовок, текст.
- Цвет шрифта и цвет фона должны контрастировать – текст должен хорошо читаться, но не резать глаза.
- Для фона предпочтительнее холодные тона.
- Существуют не сочетаемые комбинации цветов. Об этом можно узнать в специальной литературе.
- Черный цвет имеет негативный (мрачный) подтекст. Белый на черном читается плохо.
- Если презентация большая, то есть смысл разделить её на части с помощью цвета – разный цвет способен создавать разный эмоциональный настрой.
- Нельзя выбирать фон, который содержит активный рисунок.

### Композиционное оформление

- Следует соблюдать единый стиль оформления. Он может включать определенный шрифт (гарнитура и цвет), фон цвета или фоновый рисунок, декоративный элемент небольшого размера и т.д.

- Не приемлемы стили, которые будут отвлекать от презентации.
- Крупные объекты в композиции смотрятся неважно.
- Вспомогательная информация (управляющие кнопки) не должна преобладать над основной (текстом и иллюстрацией).
- Для серьезной презентации отбираются шаблоны, выполненные в деловом стиле.

### Анимационное оформление

- Основная роль анимации – дозирования информации. Аудитория, как правило, лучше воспринимает информацию порциями, небольшими зрительными фрагментами.

- Анимация используется для привлечения внимания или демонстрации развития какого-либо процесса

- Не стоит злоупотреблять анимационными эффектами, которые отвлекают от содержания или утомляют глаза читающего.

- Особенно нежелательно частое использование таких анимационных эффектов как вылет, вращение, волна, побуквенное появление текста.

### Звуковое оформление

- Музыкальное сопровождение призвано отразить суть или подчеркнуть особенности темы слайда или всей презентации, создать определенный эмоциональный настрой.

- Музыку целесообразно включать тогда, когда презентация идет без словесного сопровождения.

- Звуковое сопровождение используется только по необходимости, поскольку даже фоновая тихая музыка создает излишний шум и мешает восприятию содержания.

- Необходимо выбрать оптимальную громкость, чтобы звук был слышан всем слушателем, но не был оглушительным.

### Графическое оформление

- Рисунки, фотографии, диаграммы призваны дополнить текстовую информацию или передать её в более наглядном виде.

- Нельзя представлять рисунки и фото плохого качества или с искаженными пропорциями.

- Желательно, чтобы изображение было не столько фоном, сколько иллюстрацией, равной по смыслу самому тексту, чтобы помочь по-новому понять и раскрыть его.

- Следует избегать некорректных иллюстраций, которые неправильно или двусмысленно отражают смысл информации.

- Необходимо позаботиться о равномерном и рациональном использовании пространства на слайде: если текст первичен, то текстовый фрагмент размещается в левом верхнем углу, а графический рисунок внизу справа и наоборот.

- Иллюстрации рекомендуется сопровождать пояснительным текстом. Подписи к картинкам лучше выполнять сбоку или снизу, если это только не название самого слайда.

- Если графическое изображение используется в качестве фона, то текст на этом фоне должен быть хорошо читаем.

### Таблицы и схемы

- Не стоит вставлять в презентацию большие таблицы – они трудны для восприятия. Лучше заменить их графиками, построенными на основе этих таблиц.

- Если все же таблицу показать надо, то следует оставить как можно меньше строк и столбцов, отобразив и разместив только самые важные данные.

- При использовании схем на слайдах необходимо выровнять ряды блоков схемы, расстояние между блоками, добавить соединительные схемы при помощи инструментов Автофигур,

- При создании схем нужно учитывать связь между составными частями схемы: если

они равнозначны, то заполняются одним шрифтом, фоном и текстом, если есть первостепенная информация, то она выделяется особым способом с помощью организационных диаграмм.

#### Аудио и видео оформление

- Видео, кино и теле материалы могут быть использованы полностью или фрагментарно в зависимости от целей, которые преследуются.

- Продолжительность фильма не должна превышать 15-25 минут, а фрагмента – 4-6 минут.

- Нельзя использовать два фильма на одном мероприятии, но показать фрагменты из двух фильмов вполне возможно.

**Подготовка к зачёту / экзамену.** Готовиться к зачёту / экзамену нужно заранее и в несколько этапов. Для этого:

- Просматривайте конспекты лекций сразу после занятий. Это поможет разобраться с непонятными моментами лекции и возникшими вопросами, пока еще лекция свежа в памяти.

- Бегло просматривайте конспекты до начала следующего занятия. Это позволит «освежить» предыдущую лекцию и подготовиться к восприятию нового материала.

- Каждую неделю отводите время для повторения пройденного материала.

Непосредственно при подготовке:

- Упорядочьте свои конспекты, записи, задания.

- Прикиньте время, необходимое вам для повторения каждой части (блока) материала, выносимого на зачет.

- Составьте расписание с учетом скорости повторения материала, для чего

- Разделите вопросы для зачёта / экзамена на знакомые (по лекционному курсу, семинарам, конспектированию), которые потребуют лишь повторения и новые, которые придется осваивать самостоятельно. Начните с тем хорошо вам известных и закрепите их с помощью конспекта и учебника. Затем пополните свой теоретический багаж новыми знаниями, обязательно воспользовавшись рекомендованной литературой.

- Правильно используйте консультации, которые проводит преподаватель. Приходите на них с заранее проработанными самостоятельно вопросами. Вы можете получить разъяснение по поводу сложных, не до конца понятых тем, но не рассчитывайте во время консультации на исчерпывающую информации по содержанию всего курса.

## ***Методические указания по выполнению курсовой работы***

### **1 Выбор темы курсовой работы**

Тематика курсовых работ охватывает все разделы и темы учебной программы. Студенту следует выбрать тему, руководствуясь следующими возможными мотивациями:

- желание изучить наиболее сложную тему, что позволит расширить свои знания по экономической теории;

- выбранная тема в той или иной степени может быть связана с настоящей или будущей трудовой деятельностью;

- тема вызывает интерес и имеется большой выбор литературы по данной проблеме;

- тема курсовой работы может быть темой долгосрочного исследования и в дальнейшем использована при написании выпускной квалификационной работы.

При выборе темы студент должен соблюдать следующие обязательные требования:

- не допускается наличия одинаковой темы у двух и более студентов одной группы;

- выбранная тема должна быть в обязательном порядке согласована с руководителем курсовой работы. Вопросы о порядке и времени консультирования решаются научным руководителем со студентами в рабочем порядке.

Представленная тематика курсовых работ может варьироваться. По согласованию с научным руководителем тема может быть уточнена или предложена новая.

## **2 Сбор, анализ и обобщение материалов исследования**

Прежде чем приступить к сбору материала по теме исследования, рекомендуется заполнить вместе с руководителем бланк задания для курсовой работы. В задании курсовой работы конкретизируется ее тема – прописывают конкретные вопросы, которые необходимо рассмотреть в теме исследования. Бланк задания к курсовой работе представлен в приложении В.

При выполнении курсовой работы для полного раскрытия содержания избранной темы студенту необходимо:

- изучить научные работы по данной проблеме российских и зарубежных ученых;
- знать постановления правительства, решения сессий Парламента и указы президента Российской Федерации по экономическим вопросам;
- ознакомиться со статистическими данными, публикуемыми в периодической печати и статистических сборниках;
- изучить статьи по избранной теме, публикуемые в журналах «Вопросы экономики», «Российский экономический журнал», «Финансы и кредит», «Мировая экономика и международные отношения», «Свободная мысль», «Вестник Московского государственного университета», «Экономист», в еженедельнике «Экономика и жизнь».

При подборе материалов студент должен обращать внимание на то, что в них могут содержаться несовпадающие, а иногда и противоположные точки зрения по одному и тому же вопросу. Особенно это характерно для материалов специальной литературы, публикации в специализированных периодических изданиях («Коммерсантъ», «Эксперт», «Деньги» и т.п.). В этом случае студент обязан отразить в курсовой работе свое мнение о том, какая из точек зрения представляется ему наиболее правильной и обосновать этот вывод.

При подборе материала и написании курсовой работы, студент должен использовать не менее 15–20 источников различных видов. Недопустим тот факт, когда курсовая работа строится на основании одного источника, в т.ч. Internet-ресурса.

При использовании фактического материала необходимо соблюдать следующие правила:

- 1) данные следует приводить в сравнимых единицах измерения;
- 2) для доказательства определенной закономерности, тенденции требуется привести хронологический ряд данных, который бы раскрыл сущность экономического процесса.
- 3) для наглядности цифровые данные могут быть сведены в таблицы, диаграммы и графики, т.е. подвергнуты обработке.

После определения темы курсовой работы студент должен ознакомиться со степенью ее разработанности в литературе. Этот процесс предполагает:

- углубленное изучение учебников и учебных пособий по разделам, посвященным теме исследования. (В список литературы в курсовой работе эти источники включать только в том случае, если тема предполагает их непосредственный анализ);
- ознакомление с научной литературой по избранной теме: работами крупных ученых (как минимум 2 работы), наиболее серьезными монографиями (2-5 книг), журнальными (за последние 5-6 лет) и газетными (за последний год) статьями, а так же Internet-источниками;
- изучение законодательных актов Российской Федерации, относящихся к теме курсовой работы;
- подборка статистического материала по теме курсовой работы (по мировой экономике, экономике России) на основе данных статистических организаций, публикуемых в статистических изданиях, научной литературе, периодической печати, в Internete.

Статистические материалы следует обработать. Абсолютные величины следует перевести в относительные, показать динамику явления, изменения в структуре. Цифровые данные целесообразно свести в таблицы, построить диаграммы и графики. Затем весь этот материал следует проанализировать в тексте работы, сделать выводы. Следует указать

источники статистических данных.

Следует обратить внимание, что освоение процесса сбора материала, изучения и обработки источников является важной составляющей высшего образования. Поэтому студенту следует стремиться к наибольшей самостоятельности в этой области.

При подборе источников следует пользоваться каталогами научных библиотек, библиографическими указателями в соответствии с проблемой своей курсовой работы.

Подборку статей по теме курсовой работы целесообразно начинать, используя последние за год номера журналов.

### **3 Структура и содержание курсовой работы**

Курсовая работа – это самостоятельное исследование одной из актуальных проблем институциональной экономики. Она должна удовлетворять следующим требованиям:

1) Отражать современный научно-теоретический и практический уровень исследований рассматриваемых проблем.

2) Содержать самостоятельный анализ, собственные оценки и выводы.

3) Основываться на достоверных данных, статистических материалах, результатах проведенных расчетов и т.п.

4) Изложение материала должно быть целостным, логичным, последовательным, лаконичным и соответствовать нормам русского литературного языка.

5) Отвечать правилам оформления письменных работ.

6) Исключать дословное заимствование текста из учебной литературы и Internet-сайтов.

При написании курсовой работы, независимо от избранной темы, следует придерживаться следующей структуры и логики изложения: введение, основная часть (2-3 главы), заключение, список использованной литературы, приложения.

- Введение – это формализованный раздел, который должен содержать следующие рубрики:

- Актуальность темы исследования – обоснование теоретической и практической важности выбранной для исследования проблемы.

- Цель и задачи курсовой работы – краткая и четкая формулировка цели проведенного анализа и нескольких задач, решение которых необходимо для достижения поставленной цели.

- Объект исследования – это процесс или явление, порождающее проблемную ситуацию и избранное для изучения. Предмет исследования – это то, что находится в границах объекта. Именно предмет определяет тему исследования. То есть объект и предмет соотносятся как целое и часть, общее и частное.

- Структура работы – краткая аннотация структуры и содержания работы. Например: курсовая работа состоит из введения, 2 глав и заключения. В I главе – рассматривается... Во II главе – анализируется... и даются рекомендации по.... В заключении приведены основные выводы, полученные в результате проведенного исследования.

Студент должен строго соблюдать приведенные здесь последовательность и названия рубрик. Объем введения не должен превышать двух – трех страниц.

В основной части работы описывается сущность предмета исследования, его современное состояние и тенденции развития. Основная часть работы разделяется на теоретическую и аналитическую.

В теоретической части на основе обзора учебной и специальной научной литературы оценивается степень изученности исследуемой проблемы. Сопоставляются различные мнения, высказывается собственная точка зрения дискуссионным (по-разному освещаемых в научной литературе) и нерешенным вопросам. Содержание этой части должно показать степень знакомства студента с поставленной проблемой и современным научно-теоретическим уровнем исследований в данной области, а также умение работать с фактическим материалом, сжато и аргументировано формулировать задачи и результаты

исследований и давать обоснованные рекомендации по решению выявленных проблем.

Назначением аналитической части является подробное раскрытие темы. Если в теоретической части основное внимание должно быть уделено общеметодологическому подходу данного исследования, то в аналитической части раскрываются конкретные методы решения той или иной институциональной проблемы, которые должны быть проиллюстрированы соответствующими примерами и цифрами.

Материалами для анализа могут быть: статистическая отчетность, результаты социологических исследований и т.п. При этом необходимо помнить, что информация со временем существенно устаревает, поэтому ее «возраст», как правило, не должен превышать 4–5 лет.

Каждая глава должна содержать не менее двух и не более четырех вопросов. При этом необходимо стремиться к пропорциональному (по объему) распределению материала между главами и внутри них.

Заключение – краткое изложение основных, наиболее существенных результатов проведенного анализа, сформулированных в виде выводов, соответствующих цели и поставленным во введении задачам исследования. Объем данной части – одна – две страницы.

Список используемых источников – перечень источников информации, использованных в процессе подготовки курсовой работы. Список должен содержать не менее 15–20 современных источников, изученных студентом. На все приведенные в списке источники должны быть ссылки в тексте курсовой работы.

Приложения – иллюстративно-графические и/или расчетные материалы, которые нецелесообразно приводить в основном тексте курсовой работы.

В процессе написания курсовой работы студентам рекомендуется постоянно проверять подготовленный текст на соответствие указанным требованиям.

#### **4 Порядок выполнения курсовой работы**

Выполнение курсовой работы целесообразно разделить на 6 этапов:

- 1) выбор темы;
- 2) подбор и изучение литературы;
- 3) составление плана работы;
- 4) собрание и обработка фактического и статистического материала;
- 5) написание курсовой работы;
- 6) защита курсовой работы.

Тема курсовой работы студентом выбирается самостоятельно из числа тех, которые рекомендуются данными методическими указаниями. В отдельных случаях студенту предоставляется право предложить тему, не включенную в список. После выбора темы нужно самостоятельно изучить по каталогу литературу, составить список необходимой литературы, подобрать ее и изучить.

После подбора и изучения литературы студент должен составить тщательно продуманный план курсовой работы, который призван способствовать более полному раскрытию основных ее вопросов. Составленный план работы представляется для согласования преподавателю экономической теории, который консультирует студента.

Для написания курсовой работы нужны как литературные источники, так и фактические материалы, на основе которых можно сделать обоснованные выводы о происходящих процессах и явлениях в экономической жизни общества, о закономерностях развития.

Следует, однако помнить, что использование фактического материала в курсовой работе не должно приводить к наводнению ее большим количеством цифр. Необходимо стремиться к тому, чтобы данных было немного, но новейших, типичных, выразительных и убедительных.

## 5 Требования к оформлению курсовой работы

Курсовая работа, в общем случае должна содержать:

- текстовый документ (отчет);
- демонстрационные листы (плакаты).

Текстовый документ должен включать в указанной ниже последовательности: титульный лист, содержание, введение, основную часть, заключение, список использованных источников, приложения. Текст должен сопровождаться иллюстрациями (графиками, диаграммами, схемами, фотографиями и т.п.), количество которых должно быть достаточным для раскрытия содержания. Все иллюстрации именуется в тексте рисунками, порядок оформления которых изложен ниже.

Демонстрационные листы в виде схем, графиков, фотографий, диаграмм являются элементами текстового документа и служат для наглядного представления материала работы при ее публичной защите. Законченная курсовая работа должна быть переплетена в твердую обложку.

*Правила оформления курсовой работы предусматривают единый порядок использования и размещения текста работы, а также приложений, применение стандартного формата бумаги, наличие демонстрационного материала. Объем курсовой работы должен составлять 25-30 листов (страниц) текста. Текст должен быть выполнен на русском языке.*

Оформление текста курсовой работы выполняют в соответствии с требованиями настоящего стандарта, ГОСТ 7.32 и ГОСТ 2.105. Страницы текста, включая иллюстрации и таблицы, должны соответствовать формату А4 (210x297 мм) по ГОСТ 9327.

*Текст должен быть выполнен с одной стороны листа белой бумаги рукописным способом, а также с применением печатающих и графических устройств ЭВМ с соблюдением следующих размеров полей: левое – 20 мм, правое – 10 мм, верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм. При наборе текста в Microsoft Word следует придерживаться следующих требований: основной шрифт TimesNewRoman или Arial, размер шрифта 14 пунктов, цвет – черный, абзацный отступ 10 мм, межстрочный интервал – полуторный. Разрешается использовать компьютерные возможности акцентирования внимания на определенных терминах, формулах, теоремах, применяя шрифты разной гарнитуры.*

*Страницы текстового документа следует нумеровать арабскими цифрами, соблюдая сквозную нумерацию по всему тексту. Титульный лист включают в общую нумерацию страниц, но номер на этой странице не проставляют. Номер страницы без точки проставляют в центре нижней части листа.*

*Таблицы и иллюстрации большого формата (не более А4) допускается располагать на отдельных листах с поворотом листа по часовой стрелки на 90°. Такие листы включают в общую нумерацию страниц. Иллюстрации, таблицы и распечатки с ЭВМ, большего размера, допускается выполнять на листах формата А3. При этом лист должен быть сложен в формат А4 «гармоникой» по ГОСТ 2.501 и учитываться как один, размещается в приложении.*

*Повреждение листов текстового документа, помарки и следы не полностью удаленного текста не допускаются.*

*Титульный лист. Пример заполнения титульного листа приведен в приложении Б.*

*Содержание. Слово «Содержание» записывают в виде заголовка, симметрично тексту, с прописной буквы. В содержание включают введение, наименование всех разделов, подразделов, пунктов (если они имеют наименование), заключение, список использованных источников и наименование каждого приложения с указанием страниц. Пример оформления содержания приводится в приложении Г.*

*Введение. Слово «Введение» записывают в виде заголовка, симметрично тексту, с прописной буквы.*

## 6. Защита курсовой работы

Защита курсовой работы проводится комиссией из числа преподавателей кафедры

экономики и маркетинга. В состав комиссии входят 2-3 преподавателя, включая научного руководителя тех студентов, которые защищают курсовую работу.

Защита является одним из основных элементов выполнения курсовой работы и ее результаты влияют на итоговую оценку.

Курсовая работа должна быть представлена на кафедру не позже, чем за 10 дней до защиты.

Выступление по материалу курсовой работы должно занимать до 5-7 минут. В ходе защиты задача студента – показать углубленное понимание вопросов конкретной темы, хорошее владение материалом по теме.

Оценку «отлично» получают те работы, в которых содержатся элементы научного творчества, формулируются самостоятельные выводы, дается аргументированная критика и самостоятельный анализ фактического материала на основе глубоких знаний экономической литературы по данной теме.

Оценка «хорошо» ставится тогда, когда в работе полно и всесторонне освещаются вопросы темы, но нет должной степени творчества.

Оценку «удовлетворительно» студент получает в случае, когда не владеет материалом работы, не в состоянии дать объяснение выводам и теоретическим положениям данной работы.

При неудовлетворительной оценке работы, а также при неявке автора на защиту по уважительной (подтвержденной документально) причине, возможно назначение дополнительного срока защиты.

Защита курсовой работы – это подведение итогов самостоятельной работы студента и получение права допуска к экзамену по экономической теории.

Лучшие курсовые работы могут быть рекомендованы на конкурс научных студенческих работ, использованы для выступления на студенческих конференциях.