

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
профессионального образования  
Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова  
Филиал МГУ в г. Ереване



«УТВЕРЖДАЮ»  
Директор Филиала МГУ  
имени М.В. Ломоносова в г.Ереване  
А.Н.Реймерс  
2022г.

**Фонд оценочных средств  
Текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине  
(модулю), практике**

Наименование дисциплины (модуля):

**Кадровая политика и кадровый аудит**

Уровень квалификации выпускника:

**магистр**

Направление подготовки (специальность):

**38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»**

Профиль :

**Стратегическое государственное управление**

**Форма обучения:**

очная

Ереван 2022

## 1. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ С УКАЗАНИЕМ ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОПОП ВО

Цели и задачи курса соответствуют следующим компетенциям:

### *общефессиональных (ОПК):*

-готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, формировать проектные команды для решения поставленных задач, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия (ОПК-5.М);

### *профессиональных (ПК):*

-способность проводить кадровую политику, управлять кадрами государственной и муниципальной службы в различных сферах государственного и муниципального управления, распределять функции, полномочия и ответственность между исполнителями на основе использования современных технологий управления персоналом (ПК-1.М);

-способность разрабатывать методические материалы, учебные планы и программы по обучению государственных служащих в организациях высшего образования и организациях дополнительного образования (ПК-21.М).

Этап дисциплины в формировании компетенций соответствует 1 семестру обучения.

## 2. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ

Показателями оценивания компетенций являются следующие результаты обучения:

Код формируемой компетенции	Содержание компетенции	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
ОПК – 5.М. Готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, формировать проектные команды для решения поставленных задач, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	ОПК-5.М. А. Знает принципы организации работы персонала государственных и муниципальных организаций.	Знает: ОПК-5.М-А-1 цели и задачи работы коллективов в сфере государственного и муниципального управления.  ОПК-5.М-А-2 принципы и методы формирования проектных команд для решения задач в сфере государственного и муниципального управления.  ОПК-5.М-А-3 методики создания условий эффективной работы коллектива с культурными различиями сотрудников,

		стимулирования толерантного восприятия социальных, этнических, конфессиональных особенностей сотрудников.
	ОПК-5.М. Б. Умеет формировать эффективные проектные команды, нацеленные на достижение конкретных результатов в сфере государственного и муниципального управления.	Умеет: ОПК-5.М-Б-1 выбирать и применять методы организации работы персонала государственных и муниципальных организаций, ориентируясь на поставленные цели и задачи.  ОПК-5.М-Б-2 создавать проектные команды для решения конкретных задач и улучшения работы органов государственной власти и управления.  ОПК-5.М-Б-3 руководить коллективом, состоящим из представителей различных социальных, этнических и конфессиональных групп.
	ОПК-5.М. В. Владеет навыками эффективного руководства коллективами сотрудников, имеющих культурные, социальные, этнические и конфессиональные различия при решении задач в сфере государственного и муниципального управления.	Владеет: ОПК-5.М-В-1 навыками организации работы коллектива для решения задач в сфере государственно и муниципального управления.  ОПК-5.М-В-2 навыками руководства коллективом, состоящим из представителей различных социальных, этнических, конфессиональных групп.  ОПК-5.М-В-3 технологиями и методами формирования проектных команд для решения задач в области государственного и муниципального управления.
ПК-1.М Способность проводить кадровую политику, управлять кадрами	ПК-1.М.А. Знает особенности управления	Знает  ПК-1.М.А-1 принципы, методы, модели управления

<p>государственной и муниципальной службы в различных сферах государственного и муниципального управления, распределять функции, полномочия и ответственность между исполнителями на основе использования современных технологий управления персоналом.</p>	<p>кадрами государственной и муниципальной службы.</p>	<p>кадрами государственной и муниципальной службы</p> <p>ПК-1.М.А-2особенности материального, организационного и морального стимулирования сотрудников к эффективному выполнению поставленных перед ними задач в области государственного и муниципального управления.</p> <p>ПК-1.М.А-3методы и способы распределения функций, полномочий и ответственности между сотрудниками государственной и муниципальной службы.</p>
	<p>ПК-1.М. Б Умеет выстроить структуру управления кадрами и эффективно распределить сферы ответственности сотрудников.</p>	<p>Умеет</p> <p>ПК-1.М.Б-1адаптировать организационную структуру управления к особенностям деятельности в сфере государственного и муниципального управления</p> <p>ПК-1.М.Б-2эффективно использовать преимущества различных стилей управления государственной и муниципальной организацией</p> <p>ПК-1.М.Б-3грамотно применять теоретические знания и практические навыки в области управления кадрами государственной и муниципальной службы</p>
	<p>ПК-1.М.В. Владеет навыками эффективного управления кадрами государственной и муниципальной службы.</p>	<p>Владеет</p> <p>ПК-1.М.В-1методами применения современных технологий управления персоналом</p> <p>ПК-1.М.В-2 навыками трудовой мотивации государственных и муниципальных служащих</p>

		ПК-1.М.В-3 навыками проведения эффективной кадровой политики в сфере государственной и муниципальной службы.
ПК-21.М Способность разрабатывать методические материалы, учебные планы и программы по обучению государственных служащих в организациях высшего образования и организациях дополнительного образования	ПК-21.М. А Знает требования к разработке методических материалов, учебных планов и программ по обучению государственных служащих	Знает ПК-21.М.А-1 особенности государственных служащих как категории обучающихся, специфику состава приёмов и средств преподавания дисциплин данной категории обучающихся, особенности обучения в рамках программ дополнительного образования. ПК-21.М.А-2 структуру и содержание учебных планов и программ по обучению по обучению государственных служащих
	ПК-21-М. Б Умеет спланировать и реализовать процесс разработки методических материалов, учебных планов и программ по обучению государственных служащих в организациях	Умеет ПК-21-М-Б-2 спроектировать соответствующие целевой категории обучающихся образовательные технологии, провести приоритизацию применяемых приёмов и средств преподавания

Порядок оценки освоения обучающимися учебного материала определяется содержанием следующих разделов дисциплины:

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Код формируемой компетенции	Критерии оценивания (знания, умения, навыки по данному разделу) частей компетенции
1	Кадровое консультирование и кадровый аудит как особые виды профессиональной деятельности. Факторы, влияющие на	ОПК-5.М-А-1 ОПК-5.М-Б-1	Устный опрос. Обсуждение

	преобладающую в организации концепцию УЧР	ПК-1.М.А-1	группового задания.
2	Кадровый цикл и кадровый круг. Кадровая политика	ОПК-5.М-Б-1 ОПК-5.М-Б-2	Устный опрос. Практическая ситуация 1.
3	Жизненный цикл и кризисы в развитии организации	ПК-1.М.А-3 ПК-1.М.Б-1	Устный опрос. Практическая ситуация 2.
4	Экономическая диагностика состояния управления человеческими ресурсами организации. Управление человеческими ресурсами и эффективность организации. Персонал-зависимые организации	ПК-1.М.А-2 ПК-1.М.В-1 ПК-1.М.Б-2	Устный опрос. Практическая ситуация 3.
5	Социальная диагностика в кадровом консультировании	ОПК-5.М-А-2 ОПК-5.М-Б-3 ОПК-5.М-В-1 ОПК-5.М-В-2 ОПК-5.М-В-3 ПК-21.М.А-1 ПК-21.М.А-2	Устный опрос. Практическая ситуация 4.
6	Психологическая диагностика в кадровом консультировании	ОПК-5.М-А-3 ОПК-5.Б-В-2 ПК-21-М-Б-2	Устный опрос. Практическая ситуация 5.
7	Управление вкладом работника в общее дело организации. Аудит вознаграждений	ОПК-5.Б-В-3 ПК-1.М.А-2 ПК-1.М.Б-3 ПК-1.М.В-1 ПК-1.М.В-2 ПК-1.М.В-3	Устный опрос. Итоговая презентация группового задания.
Итого:	ОПК-5; ПК-1; ПК-21	Форма контроля	Оценочные средства промежуточной аттестации
		Экзамен	Вопросы к экзамену

**Примерный перечень оценочных средств для текущего контроля успеваемости**

№ п/п	Наименование оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде
1	Устный опрос	Требования к организации самостоятельной работы студентов при подготовке к аудиторным занятиям
2	Практические ситуации (кейсы)	Перечень практических ситуаций (кейсов)
3	Презентация результатов группового проекта	Требования к подготовке и оформлению презентаций
4	Устный экзамен	Контрольные вопросы для проведения промежуточной аттестации по дисциплине «Кадровая политика и кадровый аудит»

### **3. ТИПОВЫЕ ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ, ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ**

#### **3.1. Требования к организации самостоятельной работы студентов при подготовке к аудиторным занятиям**

##### ***1. Подготовка к лекциям***

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Ежедневной учебной работе студенту следует уделять 9–10 часов своего времени, т.е. при шести часах аудиторных занятий самостоятельной работе необходимо отводить 3–4 часа. Каждому студенту следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

##### ***2. Самостоятельная работа на лекции.***

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность студента. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим студентом. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись

осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

### ***3. Подготовка к семинарским занятиям.***

Подготовку к каждому семинарскому занятию каждый студент должен начать с ознакомления с планом семинарского занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. При выполнении практического задания необходимо соблюдать предложенные требования. Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности студента свободно ответить на теоретические вопросы семинара, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ. Структура семинара зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы семинарское занятие может состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме семинара.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний студентов. Примерная продолжительность — до 15 минут. Вторая часть — выступление студентов с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов семинарского занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность — 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа семинарского занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут.

Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а замет идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на семинарском занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается семинарское занятие. Студентам должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность — 5 минут.

#### **4. Работа с литературными источниками**

В процессе подготовки к семинарским занятиям, студентам необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у студентов свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем по каждой теме семинарского или практического занятия, что позволяет студентам проявить свою индивидуальность в рамках выступления на данных занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

Доля различных видов деятельности в выставлении итоговой оценки:

- Аудиторная работа (с учетом промежуточного испытания) – 50%.
- Самостоятельная работа – 20%.
- Групповой проект – 30%.

#### **1.2.Перечень практических ситуаций (кейсов)**

В процессе изучения курса **«Кадровые политики и кадровый аудит»** студенты должны самостоятельно подготовить решения для следующих кейсов из сборника:

1. Тема 2: Кейс «Вилками по воде»
2. Тема 3: Кейс «Завоевания эволюции, или Данонизация «Большевика».
3. Тема 4: Кейс «Хотели как лучше, а получилось – как всегда»
4. Тема 5: Кейс «Оценка экономической эффективности вложений в обучение персонала»
5. Тема 6: Кейс «Дело об эффективном продавце»
6. Тема 7: Кейс «Психолог, деньги, два мяча».

#### **ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

## **1.1. Контрольные вопросы для проведения итоговой аттестации по дисциплине «Кадровая политика и кадровый аудит»:**

1. Объект и предмет, цели и задачи дисциплины «Кадровые политики и кадровый аудит».
2. Факторы, влияющие на формирование подходов к управлению человеческими ресурсами государственной организации.
3. Кадровое консультирование как вид управленческого консультирования.
4. Модель управления человеческими ресурсами Дайва Ульриха
5. Модель «Цилиндр управления человеческими ресурсами организации».
6. Кадровый круг: понятие, составные элементы, внутренние взаимосвязи.
7. Административный, мотивационный и стимулирующий потенциал инструментов по управлению человеческими ресурсами.
8. Определение кадровой политики организации. Типовые компоненты кадровой политики организации государственной и коммерческой организации.
9. Кризисы эволюции трудового коллектива в соотношении с персональной эволюцией руководителей высшего звена государственной организации.
10. Модели жизненного цикла организации как основа для кадровой диагностики и аудита. Модель развития организации Е. Емельянова и С. Поварницыной.
11. Персонал-зависимый и персонал-ориентированный бизнес: основные особенности и характеристики. Государственные организации как персонал-зависимые организации
12. Экономические показатели эффективности управления человеческими ресурсами организации.
13. Подходы к экономической диагностике деятельности по управлению человеческими ресурсами. Бюджетирование расходов на персонала в государственных организациях.
14. Основные направления социальной диагностики организации. Учет демографических характеристик кадров государственной организации при осуществлении деятельности по управлению персоналом.
15. Социально-демографическая структура организации и её влияние на эффективность организации.
16. Психологическое благополучие сотрудников. Показатели психологического благополучия.
17. Справедливость в организации. Виды справедливости в организации.

18. Психологическое здоровье сотрудников. Программы помощи работникам (EAP).
19. Политики компании по организационному проектированию. Функционально-блочный, процессный и проектный подходы в организационном проектировании.
20. Аудит рабочих мест. Рационализация и инжиниринг трудовых процессов.
21. Насыщение рабочих мест. Спираль наращивания результативности труда в организации.
22. Изучение затрат рабочего времени. Нормирование труда.
23. Кадровый потенциал организации. Взаимосвязь кадрового состава организации с ее эффективностью.
24. Политики организации по привлечению и найму персонала. Наиболее распространенные кадровые табу.
25. Аудит кадрового потенциала организации.
26. Технологии поиска и отбора кандидатов на замещение вакантных должностей в организации.
27. Аудит найма персонала в организации. Затраты организации на поиск и отбор персонала.
28. Развитие организации и развитие сотрудников. Определение потребности организации в развитии персонала.
29. Политики организации по развитию персонала. Самообучающиеся организации.
30. Основные направления развития персонала в организации.
31. Организационное планирование карьеры. Аудит программ ротации и карьерных перемещений персонала.
32. Аудит интеллектуального капитала организации.
33. Типология вкладов работника в общее дело организации. Методы выявления и оценки вклада работника в общее дело организации.
34. Анализ трудовых показателей как основа аудита персонала.
35. Оценка потенциала сотрудников. Особенности оценки потенциала специалистов и руководителей. Оценка профессионального поведения и личностных качеств.
36. Коридор результативности труда. Целевой и нормативный подход в определении результативности и производительности труда.
37. Формирование политик компании в области оплаты труда.
38. Влияние макро- и микроэкономических показателей при формировании системы оплаты труда в организации.

39. Взаимосвязи между стратегией компании, стратегией по управлению человеческими ресурсами и стратегией по оплате труда.

40. Технологии аудита вознаграждений.

### 1.2. Пример тестовых вопросов для проведения текущей аттестации:

1. В организации было принято решение добавить сотруднику новую функцию к уже имеющимся. Что из перечисленного необходимо сделать одновременно с добавлением функции?	Повысить заработную плату
	Изменить должностную инструкцию
	Изменить название должности
	Ничего не делать
2. Если в компании нет службы по управлению персоналом, кто должен заниматься кадровой работой с сотрудниками?	Первый руководитель компании
	Кто-то из «вторых» руководителей компании
	Линейные руководители компании
	Секретарь первого руководителя
3. Чтобы найти хорошего кандидата, целесообразно:	Найти хорошее агентство по подбору персонала
	В письменном виде определить необходимые качества кандидата
	Найти кандидата, похожего на прежнего исполнителя
	Разместить яркое объявление в самых людных местах
4. Что из перечисленного побуждает работников к повышению производительности труда?	Гарантия занятости
	Размер оплаты труда
	Предоставление новых возможностей для продвижения в должности
	Защита здоровья и обеспечение хороших условий труда
	Справедливое распределение доходов
	Возрастание премиальной части оплаты труда

### 4.3. Подготовка самостоятельного проекта « Обзор системы управления персоналом компании»

**Задание:**

*Цель* настоящего проекта – отработать на практике методы кадрового консультирования, которыми студенты овладевают в процессе обучения по курсу «Кадровая политика и кадровый аудит»

Для успешного выполнения задания студенту следует собрать информацию о реально действующей компании из доступных источников по следующим рубрикам:

- Кадровая политика компании
- Характеристика трудовых ресурсов компании
- Затраты на персонал
- Текучесть кадров
- Показатели эффективности деятельности компании

Далее каждый студент:

1. Проводит количественный и качественный анализ выявленных данных (например, на какие процессы, проблемы или тенденции указывают полученные данные, как выявленные цифры соотносятся с показателями у конкурентов или в среднем по отрасли/региону и т.п.).

2. Самостоятельно выявляет причины обнаруженных явлений и дает экспертную оценку по возможным сценариям развития событий в организации (например, выявленные результаты приведут к снижению прибыли компании, потере деловой репутации и т.д.).

3. Предлагает свои варианты решений.

## **Требования к организации самостоятельной работы студентов при подготовке к аудиторным занятиям**

### ***1. Подготовка к лекциям***

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Ежедневной учебной работе студенту следует уделять 9–10 часов своего времени, т.е. при шести часах аудиторных занятий самостоятельной работе необходимо отводить 3–4 часа. Каждому студенту следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является

необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

## ***2. Самостоятельная работа на лекции.***

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность студента. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим студентом. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

## ***3. Подготовка к семинарским занятиям.***

Подготовку к каждому семинарскому занятию каждый студент должен начать с ознакомления с планом семинарского занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. При выполнении практического задания необходимо соблюдать предложенные требования. Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности студента свободно ответить на теоретические вопросы семинара, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ. Структура семинара зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы семинарское занятие может состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме семинара.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.

## 5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний студентов. Примерная продолжительность — до 15 минут. Вторая часть — выступление студентов с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов семинарского занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность — 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа семинарского занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на семинарском занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается семинарское занятие. Студентам должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность — 5 минут.

## **4. Работа с литературными источниками**

В процессе подготовки к семинарским занятиям, студентам необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у студентов свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем по каждой теме семинарского или практического занятия, что позволяет студентам проявить свою индивидуальность в рамках выступления на данных занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

Доля различных видов деятельности в выставлении итоговой оценки:

- Аудиторная работа (с учетом промежуточного испытания) – 50%.
- Самостоятельная работа – 20%.
- Групповой проект – 30%.

## **Перечень практических ситуаций (кейсов)**

В процессе изучения курса «**Кадровые политики и кадровый аудит**» студенты должны самостоятельно подготовить решения для следующих кейсов из сборника:

7. Тема 2: Кейс «Вилками по воде»
8. Тема 3: Кейс «Завоевания эволюции, или Данонизация «Большевика».
9. Тема 4: Кейс «Хотели как лучше, а получилось – как всегда»

10. Тема 5: Кейс «Оценка экономической эффективности вложений в обучение персонала»
11. Тема 6: Кейс «Дело об эффективном продавце»
12. Тема 7: Кейс «Психолог, деньги, два мяча».

## **ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

### **Контрольные вопросы для проведения итоговой аттестации по дисциплине «Кадровая политика и кадровый аудит»:**

41. Объект и предмет, цели и задачи дисциплины «Кадровые политики и кадровый аудит».
42. Факторы, влияющие на формирование подходов к управлению человеческими ресурсами государственной организации.
43. Кадровое консультирование как вид управленческого консультирования.
44. Модель управления человеческими ресурсами Дайва Ульриха
45. Модель «Цилиндр управления человеческими ресурсами организации».
46. Кадровый круг: понятие, составные элементы, внутренние взаимосвязи.
47. Административный, мотивационный и стимулирующий потенциал инструментов по управлению человеческими ресурсами.
48. Определение кадровой политики организации. Типовые компоненты кадровой политики организации государственной и коммерческой организации.
49. Кризисы эволюции трудового коллектива в соотнесении с персональной эволюцией руководителей высшего звена государственной организации.
50. Модели жизненного цикла организации как основа для кадровой диагностики и аудита. Модель развития организации Е. Емельянова и С. Поварницыной.
51. Персонал-зависимый и персонал-ориентированный бизнес: основные особенности и характеристики. Государственные организации как персонал-зависимые организации
52. Экономические показатели эффективности управления человеческими ресурсами организации.
53. Подходы к экономической диагностике деятельности по управлению человеческими ресурсами. Бюджетирование расходов на персонала в государственных организациях.

54. Основные направления социальной диагностики организации. Учет демографических характеристик кадров государственной организации при осуществлении деятельности по управлению персоналом.

55. Социально-демографическая структура организации и её влияние на эффективность организации.

56. Психологическое благополучие сотрудников. Показатели психологического благополучия.

57. Справедливость в организации. Виды справедливости в организации.

58. Психологическое здоровье сотрудников. Программы помощи работникам (EAP).

59. Политики компании по организационному проектированию. Функционально-блочный, процессный и проектный подходы в организационном проектировании.

60. Аудит рабочих мест. Рационализация и инжиниринг трудовых процессов.

61. Насыщение рабочих мест. Спираль наращивания результативности труда в организации.

62. Изучение затрат рабочего времени. Нормирование труда.

63. Кадровый потенциал организации. Взаимосвязь кадрового состава организации с ее эффективностью.

64. Политики организации по привлечению и найму персонала. Наиболее распространенные кадровые табу.

65. Аудит кадрового потенциала организации.

66. Технологии поиска и отбора кандидатов на замещение вакантных должностей в организации.

67. Аудит найма персонала в организации. Затраты организации на поиск и отбор персонала.

68. Развитие организации и развитие сотрудников. Определение потребности организации в развитии персонала.

69. Политики организации по развитию персонала. Самообучающиеся организации.

70. Основные направления развития персонала в организации.

71. Организационное планирование карьеры. Аудит программ ротации и карьерных перемещений персонала.

72. Аудит интеллектуального капитала организации.

73. Типология вкладов работника в общее дело организации. Методы выявления и оценки вклада работника в общее дело организации.

74. Анализ трудовых показателей как основа аудита персонала.

75. Оценка потенциала сотрудников. Особенности оценки потенциала специалистов и руководителей. Оценка профессионального поведения и личностных качеств.

76. Коридор результативности труда. Целевой и нормативный подход в определении результативности и производительности труда.

77. Формирование политик компании в области оплаты труда.

78. Влияние макро- и микроэкономических показателей при формировании системы оплаты труда в организации.

79. Взаимосвязи между стратегией компании, стратегией по управлению человеческими ресурсами и стратегией по оплате труда.

80. Технологии аудита вознаграждений.

**Пример тестовых вопросов для проведения текущей аттестации:**

1. В организации было принято решение добавить сотруднику новую функцию к уже имеющимся. Что из перечисленного необходимо сделать одновременно с добавлением функции?	Повысить заработную плату
	Изменить должностную инструкцию
	Изменить название должности
	Ничего не делать
2. Если в компании нет службы по управлению персоналом, кто должен заниматься кадровой работой с сотрудниками?	Первый руководитель компании
	Кто-то из «вторых» руководителей компании
	Линейные руководители компании
	Секретарь первого руководителя
3. Чтобы найти хорошего кандидата, целесообразно:	Найти хорошее агентство по подбору персонала
	В письменном виде определить необходимые качества кандидата
	Найти кандидата, похожего на прежнего исполнителя
	Разместить яркое объявление в самых людных местах
4. Что из перечисленного побуждает работников к повышению производительности труда?	Гарантия занятости
	Размер оплаты труда
	Предоставление новых возможностей для продвижения в должности
	Защита здоровья и обеспечение хороших условий труда
	Справедливое распределение доходов
	Возрастание премиальной части оплаты труда

--	--

**Подготовка самостоятельного проекта « Обзор системы управления персоналом компании»**

**Задание:**

*Цель* настоящего проекта – отработать на практике методы кадрового консультирования, которыми студенты овладевают в процессе обучения по курсу «Кадровая политика и кадровый аудит»

Для успешного выполнения задания студенту следует собрать информацию о реально действующей компании из доступных источников по следующим рубрикам:

- Кадровая политика компании
- Характеристика трудовых ресурсов компании
- Затраты на персонал
- Текучесть кадров
- Показатели эффективности деятельности компании

Далее каждый студент:

4. Проводит количественный и качественный анализ выявленных данных (например, на какие процессы, проблемы или тенденции указывают полученные данные, как выявленные цифры соотносятся с показателями у конкурентов или в среднем по отрасли/региону и т.п.).

5. Самостоятельно выявляет причины обнаруженных явлений и дает экспертную оценку по возможным сценариям развития событий в организации (например, выявленные результаты приведут к снижению прибыли компании, потере деловой репутации и т.д.).

6. Предлагает свои варианты решений.