



МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«Казанский государственный аграрный университет»  
(ФГБОУ ВО КАЗАНСКИЙ ГАУ)

Институт экономики  
Кафедра управления сельскохозяйственным производством

УТВЕРЖДАЮ



Проректор по учебно-  
воспитательной работе  
молодежной политике, доцент  
А.В.Дмитриев  
19 мая 2022г.

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ  
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**Кадровая политика в государственной и муниципальной службе**

(Оценочные средства и методические материалы)

приложение к рабочей программе дисциплины

Направление подготовки  
**38.04.04 Государственное и муниципальное управление**

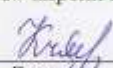
Направленность (профиль) подготовки  
**Государственная и муниципальная служба**

Форма обучения  
**Очная, заочная**

Казань – 2022

Составитель: доцент, к. э. н., доцент  Валеева Гульнара Анасовна  
Должность, ученая степень, ученое звание Подпись Ф.И.О.

Оценочные средства обсуждены и одобрены на заседании кафедры управления сельскохозяйственным производством «26» апреля 2022 года (протокол № 11)

Врио зав. кафедрой, к. филол. н., доцент  Куракова Чулпан Маликовна  
Подпись

Рассмотрены и одобрены на заседании методической комиссии Института экономики «06» мая 2022 года (протокол № 15)

Председатель методической комиссии:  Авхадиев Фаяз Нурисламович  
к. э. н., доцент Подпись

Согласовано:  Низамутдинов Марат Мингалиевич  
Директор Подпись

Протокол Ученого совета Института экономики № 8 от «06» мая 2022 года

# 1. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ С УКАЗАНИЕМ ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

В результате освоения ОПОП магистратуры по направлению обучения 38.04.04 Государственная и муниципальное управление, направленность (профиль) Государственная и муниципальная служба обучающийся должен овладеть следующими результатами обучения по дисциплине «Кадровая политика в государственной и муниципальной службе»:

Таблица 1.1 – Требования к результатам освоения дисциплины

| Код индикатора достижения компетенции                                                                                                                                  | Индикатор достижения компетенции                                                                                                                                       | Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ПК-5 Способность к выработке и реализации государственной политики в сфере кадровых технологий и государственного управления занятостью и социальной защитой населения |                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| ПК- 5.2.                                                                                                                                                               | определяет оптимальные методы и инструменты современных кадровых технологий в зависимости от целей и задач государственного органа, функций и полномочий по должностям | <p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-формы разделения труда в государственном управлении</li> <li>- функционал и полномочия должностей государственной гражданской и муниципальной службы</li> <li>– системы управления человеческими ресурсами в современных экономических условиях;</li> <li>- принципы и методы управления современными кадровыми технологиями</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>применять понятийно-категориальный аппарат управления человеческими ресурсами в профессиональной деятельности;</li> <li>- вырабатывать и реализовывать инструменты государственной политики в сфере кадровых технологий</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- современными методами и инструментами управления человеческими ресурсами в организации, структурных подразделений или командах.</li> <li>- навыками владения инструментами современных кадровых технологий в зависимости от целей и задач государственного органа, функций и полномочий по должностям</li> <li>- технологией выработки и реализации управленческих решений в рамках государственной политики в сфере кадровых технологий</li> </ul> |

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

Таблица 2.1 – Показатели и критерии определения уровня сформированности компетенций (интегрированная оценка уровня сформированности компетенций)

| Код и наименование индикатора компетенции                                                                                                                                       | Планируемые результаты                                                                                                                                                                                                                                    | Критерии оценивания результатов обучения                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                           | неудовлетворительно                                                                                                                                                                                                                                                             | удовлетворительно                                                                                                                                                                                                                                         | хорошо                                                                                                                                                                                                                                                                                           | отлично                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| ПК-5 Способность к выработке и реализации государственной политики в сфере кадровых технологий и государственного управления занятостью и социальной защитой населения          |                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| ПК – 5.2 определяет оптимальные методы и инструменты современных кадровых технологий в зависимости от целей и задач государственного органа, функций и полномочий по должностям | <b>Знать:</b><br><br>- формы разделения труда в государственном управлении<br><br>- функционал и полномочия должностей государственной гражданской и муниципальной службы<br><br>– системы управления человеческими ресурсами в современных экономических | Не знает формы разделения труда в государственном управлении, функционал и полномочия должностей государственной гражданской и муниципальной службы, системы управления человеческими ресурсами в современных экономических условиях; принципы и методы управления современными | Неполные представления о формах разделения труда в государственном управлении, функционале и должностей государственной гражданской и муниципальной службы, системах управления человеческими ресурсами в современных экономических условиях; принципах и | Сформированные, но содержащие отдельные пробелы представления о формах разделения труда в государственном управлении, функционале и должностей государственной гражданской и муниципальной службы, системах управления человеческими ресурсами в современных экономических условиях; принципах и | Сформированные систематические представления о формах разделения труда в государственном управлении, функционале и должностей государственной гражданской и муниципальной службы, системах управления человеческими ресурсами в современных экономических условиях; принципах и методах управления |

| Код и наименование индикатора компетенции | Планируемые результаты                                                                                                                                                                                                 | Критерии оценивания результатов обучения                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                           |                                                                                                                                                                                                                        | неудовлетворительно                                                                                                                                                                                        | удовлетворительно                                                                                                                                                                                                         | хорошо                                                                                                                                                                                                                               | отлично                                                                                                                                                                                                            |
|                                           | условиях;<br><br>- принципы и методы управления современными кадровыми технологиями                                                                                                                                    | кадровыми технологиями                                                                                                                                                                                     | методах управления современными кадровыми технологиями                                                                                                                                                                    | ресурсами современных экономических условиях; принципах и методах управления современными кадровыми технологиями                                                                                                                     | современными кадровыми технологиями                                                                                                                                                                                |
|                                           | <b>Уметь:</b><br><br>применять понятийно-категориальный аппарат управления человеческими ресурсами в профессиональной деятельности;<br><br>- вырабатывать и реализовывать инструменты государственной политики в сфере | Не умеет применять понятийно-категориальный аппарат управления человеческими ресурсами в профессиональной деятельности; вырабатывать и реализовывать инструменты государственной политики в сфере кадровых | В целом успешное, но не умение систематически анализировать понятийно-категориальный аппарат управления человеческими ресурсами в профессиональной деятельности; вырабатывать и реализовывать инструменты государственной | В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение анализировать понятийно-категориальный аппарат управления человеческими ресурсами в профессиональной деятельности; вырабатывать и реализовывать инструменты государственной | Сформированное умение анализировать понятийно-категориальный аппарат управления человеческими ресурсами в профессиональной деятельности; вырабатывать и реализовывать инструменты государственной политики в сфере |

| Код и наименование индикатора компетенции | Планируемые результаты                                                                                                                                                                                                                                                  | Критерии оценивания результатов обучения                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                         | неудовлетворительно                                                                                                                                                                                                                                                                 | удовлетворительно                                                                                                                                                                                                                                                        | хорошо                                                                                                                                                                                                                                                                             | отлично                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                           | кадровых технологий                                                                                                                                                                                                                                                     | технологий                                                                                                                                                                                                                                                                          | политики в сфере кадровых технологий                                                                                                                                                                                                                                     | реализовывать инструменты государственной политики в сфере кадровых технологий                                                                                                                                                                                                     | кадровых технологий                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                           | <p><b>Владеть:</b></p> <p>- современными методами и инструментами управления человеческими ресурсами в организации, структурных подразделений или командах.</p> <p>- навыками владения инструментами современных кадровых технологий в зависимости от целей и задач</p> | <p>Не владеет современными методами и инструментами управления человеческими ресурсами в организации, структурных подразделений или командах, навыками владения инструментами современных кадровых технологий в зависимости от целей и задач государственного органа, функций и</p> | <p>В целом успешное, но не систематическое владение современными методами и инструментами управления человеческими ресурсами в организации, структурных подразделений или командах, навыками владения инструментами современных кадровых технологий в зависимости от</p> | <p>В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы владение современными методами и инструментами управления человеческими ресурсами в организации, структурных подразделений или командах, навыками владения инструментами современных кадровых технологий в зависимости от</p> | <p>Успешное и систематическое владение современными методами и инструментами управления человеческими ресурсами в организации, структурных подразделений или командах, навыками владения инструментами современных кадровых технологий в зависимости от целей и задач государственного органа, функций и</p> |

| Код и наименование индикатора компетенции | Планируемые результаты                                                                                                                                                                | Критерии оценивания результатов обучения                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                           |                                                                                                                                                                                       | неудовлетворительно                                                                                                                                | удовлетворительно                                                                                                                                                                                  | хорошо                                                                                                                                                                                                                         | отлично                                                                                                                                           |
|                                           | государственного органа, функций и полномочий по должностям - технологией выработки и реализации управленческих решений в рамках государственной политики в сфере кадровых технологий | полномочий по должностям , технологией выработки и реализации управленческих решений в рамках государственной политики в сфере кадровых технологий | целей и задач государственного органа, функций и полномочий по должностям, технологией выработки и реализации управленческих решений в рамках государственной политики в сфере кадровых технологий | технологий в зависимости от целей и задач государственного органа, функций и полномочий по должностям, технологией выработки и реализации управленческих решений в рамках государственной политики в сфере кадровых технологий | полномочий по должностям, технологией выработки и реализации управленческих решений в рамках государственной политики в сфере кадровых технологий |

#### Описание шкалы оценивания

1. Оценка «неудовлетворительно» ставится студенту, не овладевшему ни одним из элементов компетенции, т.е. обнаружившему существенные пробелы в знании основного программного материала по дисциплине (практике), допустившему принципиальные ошибки при применении теоретических знаний, которые не позволяют ему продолжить обучение или приступить к практической деятельности без дополнительной подготовки по данной дисциплине.

2. Оценка «удовлетворительно» ставится студенту, овладевшему элементами компетенции «знать», т.е. проявившему знания основного программного материала по дисциплине (практике) в объеме, необходимом для последующего обучения и предстоящей практической деятельности, знакомому с основной рекомендованной литературой, допустившему неточности в ответе на экзамене, но в основном обладающему необходимыми знаниями для их устранения при корректировке со стороны экзаменатора.

3. Оценка «хорошо» ставится студенту, овладевшему элементами компетенции «знать» и «уметь», проявившему полное знание программного материала по дисциплине (практике), освоившему основную рекомендованную литературу, обнаружившему стабильный характер знаний и умений и способному к их самостоятельному применению и обновлению в ходе последующего обучения и практической деятельности.

4. Оценка «отлично» ставится студенту, овладевшему элементами компетенции «знать», «уметь» и «владеть», проявившему всесторонние и глубокие знания программного материала по дисциплине (практике), освоившему основную и дополнительную литературу, обнаружившему творческие способности в понимании, изложении и практическом использовании усвоенных знаний.

5. Оценка «зачтено» соответствует критериям оценок от «отлично» до «удовлетворительно».

6. Оценка «не зачтено» соответствует критерию оценки «неудовлетворительно».

### **3. ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ**

Таблица 3.1 – Типовые контрольные задания соотнесенные с индикаторами достижения компетенций

| Индикатор достижения компетенции                                                                                                                                                            | №№ заданий (вопросов, билетов, тестов и пр.) для оценки результатов обучения по соотнесенному индикатору достижения компетенции                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ПК – 5.2<br>Способен определять оптимальные методы и инструменты современных кадровых технологий в зависимости от целей и задач государственного органа, функций и полномочий по должностям | Ситуационные задачи 1,2<br><br>Примерные задания для текущего контроля (тесты 1-10)<br>Вопросы для зачета (1-34)<br>Задания для контрольных работ |

## Ситуационные задачи

**Задание 1.** Ознакомьтесь с материалом и ответьте на вопросы.

Мэрии Казани внедряет современные технологии кадровой работы и оценки персонала, дает возможности поступить на работу молодым специалистам и имеет свои особенности приема на работу в Мэрию города. Желающие устроиться на муниципальную службу в обязательном порядке проходят кадровый аудит.

Суть данной процедуры состоит в том, что кандидатам, претендующим на замещение вакантных должностей, назначается дата проведения оценки профессионально важных умений. Оценка включает в себя выполнение соискателем ряда заданий - групповых и индивидуальных. На реализацию многоступенчатой системы оценки уходит порядка 8 часов. Оцениваются профессиональные навыки и умения, которыми обладает соискатель, способен ли он анализировать, выстраивать коммуникацию и планировать время. Также в течение дня осуществляется наблюдение за эмоциональным состоянием кандидата, его активности, взаимодействия с окружающими. Все эти показатели важны для эффективного выполнения муниципальным служащим своих должностных обязанностей.

После прохождения оценки профессионально важных умений кандидату назначается интервью по компетенциям, в ходе которого специалист разъясняет результаты оценки, чтобы соискатель знал свои сильные и слабые стороны.

Заключение, которое составляется по итогам прохождения кандидатом оценки профессионально важных умений – это не приговор. Если человек ориентирован на развитие, то, зная свои слабые стороны, он сможет их совершенствовать. Задача специалистов Мэрии – побудить человека работать в тех направлениях, которые будут способствовать его развитию.

Преимущество кадрового аудита в том, что он предполагает обратную связь, кроме того, это очень удобно для руководителя. Он не получает «кота в мешке». Главный плюс – открытость. Если кандидату отказывают, то не просто говорят «вы нам не подходите», отказ обосновывается. Даже если в данный момент кандидат не подходит, то спустя год-полтора он может снова обратиться с заявлением о приеме на работу.

Если результаты оценки соискателя соответствуют требованиям должности, то следующим этапом является личная встреча с руководителем структурного подразделения, для трудоустройства в которое рассматривается данный претендент, и собеседование с руководителем Аппарата. В случае успешного прохождения всех этапов кандидат назначается на должность.

Систему кадрового аудита Мэрия Казани позаимствовала у коммерческой компании и полностью адаптировала ее под свою организацию. Мэрия Казани была первой в этой области среди муниципалитетов. А теперь данная система работы с кадрами широко используется в таких городах, как Уфа, Ярославль, Санкт-Петербург и других.

Технология кадрового аудита новых сотрудников не заканчивается приемом их на работу. На время испытательного срока каждому сотруднику назначается наставник, который знакомит молодого специалиста с деятельностью и структурой органов местного самоуправления, а также с основными организационно-распорядительными документами. Задача наставника – помочь адаптироваться сотруднику, дать ему практические знания и научить работать с документами. В период прохождения испытательного срока сотрудник ежемесячно представляет отчет о проделанной работе, который позволяет оценить объем

и степень сложности выполняемой им работы, его вовлеченность в деятельность организации и перспективы дальнейшего профессионального развития. В течение трех месяцев он находится под пристальным наблюдением Управления кадровой политики Исполкома.

В случае успешного прохождения испытательного срока сотруднику присваивается классный чин, составляется индивидуальный план развития, который рассчитан на три года, а также определяется его дальнейшее развитие в организации.

Все ограничения при приеме на работу прописаны в законе «О муниципальной службе в РФ» и в Кодексе РТ о муниципальной службе. Так, согласно этим документам, муниципальным служащим не может быть частный предприниматель. Если муниципальный служащий хочет заниматься иной оплачиваемой деятельностью, то он должен уведомить об этом своего работодателя, чтобы исключить конфликт интересов. Также среди ограничений – признание решением суда человека недееспособным, осуждение к наказанию, наличие заболевания, препятствующего прохождению муниципальной службы, близкое родство с главой муниципального образования, если замещение должности связано с подчиненностью или подконтрольностью этому должностному лицу.

Основные требования предъявляются к квалификации претендентов. Для специалистов обязательным является наличие среднего специального или высшего профессионального образования, соответствующего направлению деятельности. Для руководителей обязательно наличие высшего профессионального образования, а также стаж муниципальной службы на должности главного или ведущего специалиста не менее 1 года, либо опыт работы по специальности не менее двух лет.

Прежде чем прийти на собеседование, следует прочитать информацию об организации, грамотно составлять резюме. Кандидатам также следует заниматься саморазвитием. Важно не только окончить вуз, но и получить навыки общения с людьми и работы с документами. Сейчас ценятся грамотные, умные, корректные, коммуникабельные специалисты, люди, готовые приносить пользу обществу

### Вопросы

1. Сформулируйте миссию и девиз организации.
2. Назовите конкретные цели, отражающие миссию.
3. Опишите желаемого сотрудника организации
4. Сформулируйте основные корпоративные правила:
  - в области отбора, обучения и продвижения персонала,
  - в области стимулирования труда.
5. Предложите программу кадровых мероприятий.

### Критерии оценки:

1. Формулирование миссии и девиза организации — 4 балла.
2. Формулировка основных корпоративных правил — 4 балла.
3. Разработка программы кадровых мероприятий — 2 балла.

**Задание 2:** 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 таких 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 человеческими ресурсами. 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 человеческими ресурсами — 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.

#### **Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины**

##### **Примерные задания для текущего контроля**

Вопрос № 1. Выберите один из вариантов ответа

Стратегическое управление персоналом - это:

1. нет правильного ответа
2. управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала

организации с учетом происходящих и предстоящих изменений в ее внешней и внутренней среде

3. ориентация кадрового управления на выявление потенциала персонала для получения преимуществ перед конкурентами

4. управление формированием

Вопрос № 2. Выберите один из вариантов ответа

К экономическим факторам, характеризующим качество труда, относятся:

1. умение, добросовестность, оперативность, инициатива, творческая активность, трудовая дисциплина

2. сложность труда, квалификация работника, народнохозяйственное значение отрасли, условия труда, трудовой стаж

3. привлекательность труда, техническая оснащенность производства

Вопрос № 3. Выберите один из вариантов ответа

Функции менеджмента на предприятии

1. все вместе взятое

2. мотивация

3. планирование

4. организация

Вопрос № 4. Выберите один из вариантов ответа

Процесс разработки проектов организации систем управления персоналом организаций - это:

1. организационное планирование

2. организационное проектирование

3. организационное консультирование

Вопрос № 5. Выберите один из вариантов ответа

Система «пожизненного найма» используется:

1. В Японии

2. В Индии

3. в США

Вопрос № 6. Выберите один из вариантов ответа

К затратам на персонал организации по степени активности (способности приносить в будущем доход) относят:

1. первоначальные, восстановительные
2. личные, коллективные
3. прямые и косвенные

Вопрос № 7. Выберите один из вариантов ответа

Определить необходимую численность рабочих позволяют:

1. организационная структура управления, результаты маркетинговых исследований, темпы роста объема производства
2. производственная программа, нормы выработки, планируемый рост повышения производительности труда, структура работ
3. нет правильного ответа

Вопрос № 8. Выберите один или несколько вариантов ответа

Реализация стратегии управления персоналом включает этапы:

1. все ответы верны
2. контроль за её реализацией
3. внедрение стратегии
4. анализ стратегии

Вопрос № 9. Выберите один из вариантов ответа

Какое из стратегических направлений работы организации соответствует стратегии управления персоналом направленной на специальное создание должностей, сокращение должностей, специализированную подготовку и развитие:

1. расширение
2. радикальные изменения акцентов и ответственности
3. обновление

Вопрос № 10. Выберите один из вариантов ответа

Этап внедрения стратегии включает:

1. разработку плана внедрения стратегии управления персоналом
2. разработку стратегических планов подразделений системы управления персоналом в целом
3. активизацию стартовых мероприятий по внедрению стратегии
4. все ответы верны

**Вопросы для зачета**

1. Понятие и сущность кадровой политики организации.
2. Типы кадровой политики.
3. Субъекты кадровой политики организации.
4. Порядок определения целей и формирования приоритетов кадровой политики организации.
5. Основные этапы разработки кадровой политики организации.
6. Методология анализа кадровой политики организации.
7. Кадровое планирование.
8. Концепция человеческого капитала.
9. Документационное обеспечение кадровой политики.
10. Понятие, содержание и направления кадрового аудита организации.
11. Цели, задачи и порядок проведения кадрового аудита организации.
12. Методы кадрового аудита.
13. Оформление отчетов по кадровому аудиту организации.
14. Правовые основы кадровой политики и кадрового аудита организации.
15. Принципы управления кадрами.
16. Методы управления кадрами.
17. Задачи и функции кадровой службы организации.
18. Принципы формирования штата кадровой службы организации.
19. Аудит кадровой службы.
20. Профессиограмма и должностная инструкция.
21. Оценка кадрового состава.
22. Источники привлечения кадров в организацию.
23. Технологии профессионального отбора кадров.
24. Процедура конкурсного отбора кадров.
25. Адаптация кадров.
26. Аттестация кадров.
27. Сокращение и увольнение кадров: понятие, виды, причины, формы и принципы.
28. Понятие и механизм мотивации кадров.
29. Современные методы мотивации кадров.
30. Обучение и повышение квалификации кадров.
31. Служебное продвижение кадров.

32. Принципы, источники, меры оптимизации кадрового состава организации.
33. Оценка эффективности кадровой политики и кадрового аудита организации.
34. Направления совершенствования кадровой политики и кадровой работы в организации.

**Задания и методические указания  
для выполнения контрольных работ по дисциплине «Кадровая политика в  
государственной и муниципальной службе» для студентов заочной формы обучения**

Структура контрольной работы должна способствовать раскрытию основных вопросов и иметь титульный лист, содержание, введение, основную часть, заключение, список литературы.

На титульном листе указывается название вуза; тема контрольной работы; курс обучения, группа, ФИО автора, шифр; ФИО, учёное звание, степень преподавателя; город и год.

В содержании отражаются вопросы контрольной работы, согласно выбранного варианта.

Введение. В нем следует обозначить цель, которую поставил перед собой студент при выполнении контрольной работы.

Основная часть контрольной работы для студентов заочного отделения состоит из теоретических вопросов по изучаемым в курсе темам.

При выполнении контрольной работы рекомендуется использовать литературу, информационные ресурсы Internet.

Выполнению работы должны предшествовать ознакомление с соответствующими разделами курса.

Список литературы оформляется в алфавитном порядке в соответствии с ГОСТ.

При выполнении контрольной работы необходимо руководствоваться следующими требованиями:

- контрольная работа должна быть представлена в установленные сроки;
- она должна быть выполнена аккуратно, страницы следует пронумеровать, оставить поля для замечаний преподавателя-рецензента, допускать лишь общепринятые сокращения слов;
- в начале работы указывается номер варианта, замена одного варианта другим не допускается;
- выполнение контрольной работы заключается в том, что студент дает письменные ответы на вопросы своего варианта;
- использует литературные источники, массовые статистические материалы за последние 3 – 5 лет;
- ответы должны содержать полный развернутый материал на поставленный вопрос;
- основные показатели рассматриваемых вопросов, необходимо оформить в виде компактных таблиц;
- если студент получил работу с подписью «на доработку», то исправленная и дополненная работа представляется с ранее возвращенной.

Нумерация страниц начинается с титульного листа. На титульном листе и на странице «Содержание» номер страницы не указывается. Нумерация указывается с третьей страницы.

Контрольная работа представляется в печатном виде. Объем ее рекомендуется 15-20 страниц печатного текста.

**Требования к оформлению работы**

Текст должен быть тщательно отредактирован, все опечатки устранены; текст должен быть написан с одной стороны листа формата А4.

Поля по 2 см со всех сторон (зеркальные). Шрифт Times New Roman. Размер шрифта – 14. Интервал – 1,0. Абзац -1,5.

В конце работы приводится список литературы, с указанием всех использованных источников информации, в том числе и электронные ресурсы. Список использованной литературы приводится в алфавитном порядке.

### **Тематика контрольных работ**

#### **Вариант 1**

1. Основные тенденции и противоречия развития кадровой политики в Российской Федерации на современном этапе.
2. Состав кадровой службы в организациях государственного и муниципального управления и характеристика системы кадровой документации.

#### **Вариант 2**

1. Методологические аспекты формирования кадрового потенциала России.
2. Организация работы кадровой службы в организациях государственного и муниципального управления.

#### **Вариант 3**

1. Правовая регламентация кадровой политики в государственной и муниципальной службе.
2. Должностные регламенты и Должностные инструкции как основные документы по организации труда персонала в организациях государственного и муниципального управления.

#### **Вариант 4**

1. Система управления кадрами в организациях государственного и муниципального управления.
2. Подготовка кадровой документации к проверке.

#### **Вариант 5**

1. Технологии управления кадрами в организациях государственного и муниципального управления.
2. Эффективность управления персоналом в секторе государственного и муниципального управления.

#### **Вариант 6**

1. Порядок проведения конкурсного отбора персонала в организациях государственного и муниципального управления.

## 2. Аудит кадровой службы.

### Вариант 7

1. Оценка и аттестация персонала в организациях государственного и муниципального управления.
2. Формирование кадрового резерва в системе государственной и муниципальной службы.

### Вариант 8

1. Цели, задачи и порядок проведения кадрового аудита в организациях государственного и муниципального управления.
2. Оптимальное использование кадров в организациях государственного и муниципального управления.

### Вариант 9

1. Основные направления реформирования кадровой политики и кадровой работы в системе государственной и муниципальной службы России.
2. Особенности кадрового аудита в государственных и муниципальных организациях.

### Вариант 10

1. Задачи и функции кадровой службы в организациях государственного и муниципального управления.
2. Управление персоналом государственной службы в развитых зарубежных странах.

## **4. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ**

Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена.

Критерии оценки экзамена в тестовой форме: количество баллов или удовлетворительно, хорошо, отлично. Для получения соответствующей оценки на экзамене по курсу используется накопительная система балльно-рейтинговой работы студентов. Итоговая оценка складывается из суммы баллов или оценок, полученных по всем разделам курса и суммы баллов полученной на экзамене.

Критерии оценки уровня знаний студентов с использованием теста на экзамене по учебной дисциплине

| Оценка              | Характеристики ответа студента |
|---------------------|--------------------------------|
| Отлично             | 86-100 % правильных ответов    |
| Хорошо              | 71-85 %                        |
| Удовлетворительно   | 51- 70%                        |
| Неудовлетворительно | Менее 51 %                     |

Количество баллов и оценка неудовлетворительно, удовлетворительно, хорошо, отлично определяются программными средствами по количеству правильных ответов к количеству случайно выбранных вопросов.

Критерии оценивания компетенций следующие:

1. Ответы имеют полные решения (с правильным ответом). Их содержание свидетельствует об уверенных знаниях обучающегося и о его умении решать профессиональные задачи, оценивается в 5 баллов (отлично);
2. Более 71 % ответов имеют полные решения (с правильным ответом). Их содержание свидетельствует о достаточных знаниях обучающегося и его умении решать профессиональные задачи – 4 балла (хорошо);
3. Не менее 50 % ответов имеют полные решения (с правильным ответом). Их содержание свидетельствует об удовлетворительных знаниях обучающегося и о его ограниченном умении решать профессиональные задачи, соответствующие его будущей квалификации – 3 балла (удовлетворительно);
4. Менее 50 % ответов имеют решения с правильным ответом. Их содержание свидетельствует о слабых знаниях обучающегося и его неумении решать профессиональные задачи – 2 балла (неудовлетворительно).

Критерии оценки уровня усвоения знаний, умений и навыков по результатам экзамена в устной форме:

Оценка «отлично» выставляется, если дан полный, развернутый ответ на поставленный теоретический вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, явлений. Умеет тесно увязывать теорию с практикой. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента. Могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа или с помощью "наводящих" вопросов преподавателя.

Оценка «хорошо» выставляется, если дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен. Ответы на дополнительные вопросы логичны, однако допущены незначительные ошибки или недочеты, исправленные студентом с помощью "наводящих" вопросов преподавателя.

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если дан неполный ответ, логика и последовательность изложения имеют существенные нарушения. Допущены грубые ошибки при определении сущности раскрываемых понятий, явлений, вследствие непонимания студентом их существенных и несущественных признаков и связей. В ответе отсутствуют выводы. Умение раскрыть конкретные проявления обобщенных знаний не показано. Речевое оформление требует поправок, коррекции. При ответе на дополнительные вопросы студент начинает понимать связь между знаниями только после подсказки преподавателя.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если студент испытывает значительные трудности в ответе на экзаменационные вопросы. Присутствует масса существенных ошибок в определениях терминов, понятий, характеристике фактов. Речь неграмотна. На дополнительные вопросы студент не отвечает.

Критерии оценивания работы обучающихся на практических занятиях.

Оценка «отлично» выставляется, если обучающийся активно работает в течение всего практического занятия, дает полные ответы на вопросы преподавателя в соответствии с планом практического занятия и показывает при этом глубокое овладение лекционным материалом, знание соответствующей литературы и законодательства, способен выразить собственное отношение по данной проблеме, проявляет умение самостоятельно и аргументированно излагать материал, анализировать явления и факты, делать самостоятельные обобщения и выводы, правильно выполняет учебные задачи.

Оценка «хорошо» выставляется при условии: обучающийся активно работает в течение практического занятия, вопросы освещены полно, изложения материала

логическое, обоснованное фактами, со ссылками на соответствующие нормативные документы и литературные источники, освещение вопросов завершено выводами, обучающийся обнаружил умение анализировать факты и события, а также выполнять учебные задания. Но в ответах допущены неточности, некоторые незначительные ошибки, имеет место недостаточная аргументированность при изложении материала, четко выраженное отношение студента к фактам и событиям.

Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, когда обучающийся в целом овладел сутью вопросов по данной теме, обнаруживает знание лекционного материала, законодательства и учебной литературы, пытается анализировать факты и события, делать выводы и решать задачи, но на занятии ведет себя пассивно, отвечает только по вызову преподавателя, дает неполные ответы на вопросы, допускает грубые ошибки при освещении теоретического материала.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется в случае, когда обучающийся обнаружил несостоятельность осветить вопросы освещены неправильно, бессистемно, с грубыми ошибками, отсутствуют понимания основной сути вопросов, выводы, обобщения.

Самостоятельная работа оценивается по качеству и количеству выполненных домашних работ, грамотности в оформлении, правильности выполнения.

Критериями оценки эссе являются: новизна текста, обоснованность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, соблюдения требований к оформлению. Новизна текста определяет, прежде всего, самостоятельностью в постановке проблемы, формулированием нового аспекта известной проблемы, наличие авторской позиции, самостоятельность оценок и суждений. Одним из критериев оценки работы является анализ использованной литературы. Определяется, привлечены ли наиболее известные работы по теме исследования (в т.ч. журнальные публикации последних лет, справки и т.д.).

Степень раскрытия сущности вопроса – наиболее важный критерий оценки работы студента над эссе. В данном случае определяется: а) соответствие плана теме эссе; б) соответствие содержания теме и плану эссе; в) обоснованность способов и методов работы с материалом, способность его систематизировать и структурировать; г) полнота и глубина знаний по теме; е) умение обобщать, делать выводы, сопоставлять различные точки зрения по одному вопросу (проблеме). Также учитывается соблюдение требований к оформлению: насколько верно оформлены ссылки на используемую литературу, список литературы; оценка грамотности и культуры изложения; владение терминологией; соблюдение требований к объёму эссе.

Критерии оценки эссе:

Оценка «отлично» выставляется если в эссе обозначена проблема и обоснована её актуальность; сделан анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём; соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы при защите.

Оценка «хорошо» выставляется если основные требования к эссе выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём эссе; имеются упущения в оформлении, на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы. Оценка «удовлетворительно» выставляется если в работе имеются существенные отступления от требований к эссе. В частности, тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании эссе; отсутствуют выводы, допущены ошибки на дополнительные вопросы при защите.

Оценка «неудовлетворительно» эссе представлен, но тема эссе не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или эссе не представлен студентом.

Критерии оценки реферата: оценка «отлично» выставляется студенту, если в реферате обозначена проблема и обоснована её актуальность; сделан анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём; даны ссылки на источники информации и ресурсы сети Интернет, использованные в работе; письменно аккуратно оформлен, соблюдены требования ГОСТа. Оценка «хорошо» ставится в том случае, если основные требования к реферату и его защите выполнены, но при этом допущены недочеты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объем реферата; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы. Оценка «удовлетворительно» выставляется, если имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности, тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата или при ответе на дополнительные вопросы и во время защиты отсутствует вывод. Оценка «неудовлетворительно» ставится, если тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или работа не выполнена.

Критерии оценки контрольных работ студентов заочного обучения:

«Зачтено» ставится если контрольная работа выполнена в срок, не требует дополнительного времени на завершение; контрольная работа выполнена полностью: решены все задачи, даны ответы на все вопросы, имеющиеся в контрольной работе; без дополнительных пояснений используются знания, полученные при изучении дисциплин; даны ссылки на источники информации и ресурсы сети Интернет, использованные в работе; контрольная работа аккуратно оформлена, соблюдены требования ГОСТ; «Незачтено» ставится если контрольная работа не выполнена в установленный срок, продемонстрировано полное безразличие к работе, требуется постоянная консультация для выполнения задания; в контрольной работе присутствует большое число ошибок; не полностью или с ошибками решены задачи, даны неполные или неправильные ответы на поставленные вопросы; отсутствуют ссылки на источники информации и ресурсы сети Интернет, использованные в работе; контрольная работа выполнена с нарушениями требований ГОСТ; контрольная работа выполнена по неправильно выбранному варианту.