

**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**  
**Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова**

Кафедра финансов и кредита

УТВЕРЖДАЮ  
Декан экономического факультета



\_\_\_\_\_  
(подпись) Д.Ю. Брюханов

«26» апреля 2023 г.

**Рабочая программа дисциплины**  
**«Кадровая политика в государственном и муниципальном управлении»**

Направление подготовки  
38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Направленность (профиль)  
«Государственные и муниципальные финансы»

Квалификация выпускника  
Бакалавр

Форма обучения  
очная

Программа одобрена  
на заседании кафедры  
от «05» апреля 2023 г., протокол № 9

Программа одобрена НМК  
экономического факультета  
протокол № 6 от «26» апреля 2023 г.

Ярославль

### 1. Цели освоения дисциплины.

Целью освоения дисциплины «Кадровая политика в государственном и муниципальном управлении» является формирование у студентов теоретических знаний, умений и практических навыков о механизмах кадровой политики в системе государственного и муниципального управления; формирование у них представления о технологиях управления персоналом в государственном и муниципальном секторах.

### 2. Место дисциплины в структуре образовательной программы.

Дисциплина «Кадровая политика в государственном и муниципальном управлении» относится к обязательной части Блока 1.

Для освоения данной дисциплиной студенты должны владеть знаниями основ теории государственного и муниципального управления, иметь представление о делопроизводстве и документообороте в сфере государственного и муниципального управления.

Знания и навыки, полученные студентами при изучении дисциплины «Кадровая политика в государственном и муниципальном управлении» используются в дальнейшем при изучении различных дисциплин, таких как «Профессиональная этика в публичном управлении», «Государственная антикоррупционная политика» и др.

### 3. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы.

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО, ООП ВО и приобретения следующих знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности:

Формируемая компетенция (код и формулировка)	Индикатор достижения компетенции (код и формулировка)	Перечень планируемых результатов обучения
<b>Универсальные компетенции</b>		
<b>УК-11</b> Способен формировать нетерпимое отношение к проявлениям экстремизма, терроризма, коррупционному поведению и противодействовать им в профессиональной деятельности	<b>УК-11.1.</b> Осознает неприемлемость коррупционного поведения, проявлений экстремизма и терроризма во всех сферах общественной жизни, осуществляет деятельность с соблюдением антикоррупционного законодательства, нормативно-правовых и организационных мер противодействия терроризму и экстремизму	<b>Знать:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• социально экономическую сущность и формы проявления коррупции в кадровой системе государственного и муниципального управления, формы проявления экстремизма и терроризма в различных сферах общественной жизни и меры противодействия им.</li></ul> <b>Уметь:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• оценивать коррупционные риски в области реализации кадровой политики в органах государственной власти и местного самоуправления.</li></ul> <b>Владеть:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• навыками полученных знаний, в том числе в части запретов, ограничений, обязанностей, требований к служебному поведению государственных и муниципальных служащих.</li></ul>
<b>Общепрофессиональные компетенции</b>		
<b>ОПК-1.</b> Способен обеспечивать приоритет прав и свобод человека; соблюдать нормы законодательства Российской Федерации	<b>ОПК-1.1.</b> Обладает представлениями о законодательных и правовых нормах, обеспечивающих приоритет прав и свобод	<b>Знать:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• основные НПА, регулирующие кадровую политику в государственном и муниципальном секторах;</li><li>• основы управления персоналом и кадровый менеджмент;</li><li>• современные кадровые технологии.</li></ul>

и служебной этики в своей профессиональной деятельности.	человека при формировании и реализации отношений в различных сферах профессиональной деятельности.	<p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• проводить анализ эффективной организации кадровой политики в органах государственной власти и местного самоуправления;</li> <li>• применять инструменты и технологии кадровой политики;</li> <li>• готовить документацию для осуществления кадровой политики;</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• технологиями по документированию кадрового процесса;</li> <li>• навыками разработки кадровых решений, оценки условий их принятия и реализации</li> </ul>
--	--	---

#### 4. Объем, структура и содержание дисциплины.

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы, 108 акад. часов.

##### Очная форма

№ п/п	Темы (разделы) дисциплины, их содержание	Семестр	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу студентов, и их трудоемкость (в академических часах)						Формы текущего контроля успеваемости	Форма промежуточной аттестации (по семестрам)	Формы ЭО и ДОТ (при наличии)
			Контактная работа								
			лекции	Практические	лабораторные	консультации	аттестационные испытания	самостоятельная работа			
1	Управление персоналом: место и роль в органах государственного и муниципального управления	7	2	3				7	Вопросы для самостоятельного изучения и обсуждения		
2	Кадровая политика в органах государственного и муниципального управления	7	4	4				10	Вопросы для самостоятельного изучения и обсуждения Доклады		
3	Анализ и проектирование рабочих мест (должностей), должностные инструкции, планирование персонала	7	6	5				9	Вопросы для самостоятельного изучения и обсуждения Доклады. Кейс проверочные материалы в LMS Moodle: - задачи для самостоятельного решения		
4	Методы привлечения, профессионального отбора и найма работников, повышение квалификации персонала	7	8	7				10	Вопросы для самостоятельного изучения и обсуждения Доклады. Кейс проверочные материалы в LMS Moodle: - задачи для самостоятельного решения		
5	Оплата труда и компенсация, оценка эффективности управления персоналом, высвобождение работников	7	8	7				7	Вопросы и ситуационные задачи для самостоятельного изучения и обсуждения. Кейс		
		7				4	0,3	6,7	Зачет		
	<b>Всего 108 ч.</b>		28	26	0	4	0,3	49,7			

## **Содержание разделов дисциплины:**

### **Тема 1. Управление персоналом: место и роль в органах государственного и муниципального управления**

Управление персоналом и кадровый менеджмент. Сущность и содержание кадрового менеджмента, и его место в системе государственного и муниципального управления. Понятие и структура системы управления персоналом. Общие задачи службы управления персоналом в органах государственной службы и управления. Место и роль управления персоналом в системе управления организацией.

**Тема 2. Кадровая политика в органах государственного и муниципального управления** Кадровая политика в органах государственного и муниципального управления. Функциональное разделение труда и организационная структура службы управления персоналом. Анализ места кадрового менеджмента в общей системе управления в органах государственного и муниципального управления. Методы управления персоналом. Функциональное разделение труда и организационная структура службы управления персоналом. Кадровая политика: понятие, содержание и виды.

### **Тема 3. Анализ и проектирование рабочих мест (должностей), должностные инструкции, планирование персонала**

Рабочее место: понятие и его основные составляющие. Методы и процедуры осуществления анализа и проектирования рабочего места в органах государственного и муниципального управления. Понятие и правовые основы разработки должностной инструкции в органах государственного и муниципального управления. Структурные элементы должностной инструкции (общие положения, должностные обязанности, права, ответственность, служебные взаимосвязи, показатели эффективности) и их характеристика. Цели должностной инструкции и практика их применения в органах государственного и муниципального управления. Цель планирования человеческих ресурсов. Анализ кадрового потенциала. Планирование работы с персоналом в органах государственного и муниципального управления. Методы планирования. Расчет потребности в персонале. Количественное и качественное планирование персонала в органах государственного и муниципального управления. Формулы расчета потребности в персонале. Планирование содержания работы. Разработка локальных нормативных актов, регулирующих деятельность в области управления персоналом организации: положение о персонале, должностные инструкции; положение о подразделении, ответственного за организацию работы с персоналом в органах государственного и муниципального управления.

### **Тема 4. Методы привлечения, профессионального отбора и найма работников, повышение квалификации персонала**

Цель набора кадров. Понятия набора и отбора персонала. Подбор персонала и профориентация. Принципы найма в органах государственного и муниципального управления. Альтернативы дополнительному найму персонала. Активные и пассивные методы поиска персонала. Источники подбора кадров: внутренние и внешние. Их сущность, разнообразие, достоинства и недостатки. Методы и процедура отбора кадров в органах государственного и муниципального управления. Процедура приема на работу. Понятие профессионального развития и обучения. Условия обучения. Методы обучения на работе и в рабочее время. Организация обучения персонала в органах государственного и муниципального управления. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала. Процесс обучения. Оценка результативности процесса обучения в органах государственного и муниципального управления. Понятие, типы и модели карьеры. Факторы, влияющие на управление карьерой в органах государственного и муниципального

управления. Управление карьерой менеджера: понятие, подходы, методы совершенствования управленческих качеств. Перемещения, работа с кадровым резервом, планирование деловой карьеры в органах государственного и муниципального управления.

## **Тема 5. Оплата труда и компенсация, оценка эффективности управления персоналом, высвобождение работников**

Стимулирование и мотивация персонала. Способы стимулирования сотрудников органов государственного и муниципального управления. Определение мотивационной структуры личности. Концепция стимулирования, теория подкрепления в управлении персоналом. Разработка оснований для стимулирования персонала. Внедрение системы стимулирования в организации. Разработка оснований поощрения и наказания сотрудников организации. Методы и технологии материального и нематериального стимулирования персонала в органах государственного и муниципального управления. Связь методов управления персоналом со стратегическими целями развития органов государственного и муниципального управления. Цели и задачи подразделения, ответственного за организацию работы с персоналом. Алгоритм формирования показателей эффективности управления персоналом. Программа мероприятий по достижению нормативов и показателей. Показатели деятельности подразделения, ответственного за организацию работы с персоналом в органах государственного и муниципального управления. Увольнение и высвобождение персонала в органах государственного и муниципального управления. Виды и причины высвобождения персонала. Работа с увольняемыми сотрудниками. Планирование высвобождения. Система специальных мероприятий, сопровождающих процесс высвобождения персонала.

## **5. Образовательные технологии, в том числе технологии электронного обучения и дистанционные образовательные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

В процессе обучения используются следующие образовательные технологии:

**Академическая лекция** – последовательное изложение материала преподавателем, рассмотрение теоретических и методологических вопросов дисциплины в логически выдержанной форме. В процессе лекции преподаватель стимулирует студентов к участию в обсуждении вопросов и высказыванию собственной точки зрения обсуждаемой проблематики. Цели и требования к академической лекции: современный научный уровень, информативность, системное освещение ключевых понятий и положений по соответствующей теме, обзор и оценка существующей проблематики, дача методических рекомендаций студентам для дальнейшего изучения курса.

**Практическое (семинарское) занятие** – занятие, посвященное практической отработке у студентов конкретных умений и навыков при изучении дисциплины, закреплению полученных на лекции знаний и оценке результатов обучения в процессе текущего контроля.

На первом практическом занятии в вводной части дается первое целостное представление о дисциплине. Студенты знакомятся с назначением и задачами дисциплины, её ролью и местом в образовательной программе. При этом озвучиваются методические и организационные особенности работы в рамках данной дисциплины, а также дается анализ рекомендуемой учебно-методической литературы. Продолжительность вводной части составляет не более 10-15 минут.

При проведении практических занятий используются такие инновационные методы обучения, как диалог-собеседование, коллективное обсуждение тематических вопросов, разбор практических ситуаций, нормативных документов, теоретических и методических аспектов по темам дисциплины. Обсуждение и оценка правильности выполненных различного типа заданий, указанных в фонде оценочных средств рабочей программы, производится коллективно студентами под руководством преподавателя.

**Консультации** – вид учебных занятий, являющиеся одной из форм контроля самостоятельной работы студентов в течение семестра. На консультациях по инициативе студентов рассматриваются и обсуждаются различные вопросы тематики дисциплины, которые возникают у них в процессе самостоятельной работы.

В процессе обучения используются следующие технологии электронного обучения и дистанционные образовательные технологии:

**Электронный университет Moodle ЯрГУ**, в котором:

- представлены задания для самостоятельной работы обучающихся по темам дисциплины;
- осуществляется проведение отдельных мероприятий текущего контроля успеваемости студентов;
- представлены тексты лекций по отдельным темам дисциплины;
- представлены правила прохождения промежуточной аттестации по дисциплине;
- представлен список учебной литературы, рекомендуемой для освоения дисциплины;
- представлена информация о форме и времени проведения консультаций по дисциплине в режиме онлайн;
- посредством форума осуществляется синхронное и (или) асинхронное взаимодействие между обучающимися и преподавателем в рамках изучения дисциплины.

#### **6. Перечень лицензионного и (или) свободно распространяемого программного обеспечения, используемого при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

В процессе осуществления образовательного процесса по дисциплине используются: для формирования материалов для текущего контроля успеваемости и проведения промежуточной аттестации, для формирования методических материалов по дисциплине:

- программы Microsoft Office;
- Adobe Acrobat Reader DC.

#### **7. Перечень современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (при необходимости)**

В процессе осуществления образовательного процесса по дисциплине используются: Автоматизированная библиотечно-информационная система «БУКИ-NEXT» [http://www.lib.uniyar.ac.ru/opac/bk\\_cat\\_find.php](http://www.lib.uniyar.ac.ru/opac/bk_cat_find.php)

Информационные справочные системы, в т.ч. профессиональные базы данных:

- справочная правовая система ГАРАНТ;
- справочная правовая система КонсультантПлюс.

#### **8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (при необходимости), рекомендуемых для освоения дисциплины**

##### **а) основная литература**

1. Кадровая политика на государственной службе : учебник для вузов / Л. В. Фотина [и др.] ; под общей редакцией Л. В. Фотиной. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 362 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15359-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/497668>.

##### **б) дополнительная литература**

1. Кадровая политика и кадровый аудит организации : учебник для вузов / Л. В. Фотина [и др.] ; под общей редакцией Л. В. Фотиной. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 478 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14732-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/496698>.

2. Анисимов, А. Ю. Управление персоналом организации : учебник для вузов / А. Ю. Анисимов, О. А. Пятаева, Е. П. Грабская. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14305-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/496849>.

**в) ресурсы сети «Интернет»:**

1. Электронный каталог Научной библиотеки ЯрГУ ([https://www.lib.uni-yar.ac.ru/opac/bk\\_cat\\_find.php](https://www.lib.uni-yar.ac.ru/opac/bk_cat_find.php)).
2. Электронная библиотечная система (ЭБС) издательства «Юрайт» (<https://www.urait.ru>).
3. Электронная библиотечная система (ЭБС) издательства «Прспект» (<http://ebs.prospekt.org/>).
4. Научная электронная библиотека (НЭБ) (<http://elibrary.ru>)

**9. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине включает в свой состав специальные помещения:

- учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа;
- учебные аудитории для проведения практических занятий (семинаров);
- учебные аудитории для проведения групповых и индивидуальных консультаций;
- учебные аудитории для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации;
- помещения для самостоятельной работы;
- помещения для хранения и профилактического обслуживания технических средств обучения.

Специальные помещения укомплектованы средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде ЯрГУ.

Автор:

Доцент Базовой кафедры производства  
и аналитики официальной  
статистической информации в  
Территориальном органе Федеральной  
службы государственной статистики по  
Ярославской области

*должность, ученая степень*

*подпись*

А.Е. Маслова

*И.О. Фамилия*



**Приложение №1 к рабочей программе дисциплины  
«Кадровая политика в государственном и муниципальном управлении»**

**Фонд оценочных средств  
для проведения текущей и промежуточной аттестации студентов  
по дисциплине**

**1. Типовые контрольные задания или иные материалы,  
необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности,  
характеризующих этапы формирования компетенций**

**1.1 Контрольные задания и иные материалы,  
используемые в процессе текущей аттестации**

**Тема 1. Управление персоналом: место и роль в органах государственного и  
муниципального управления (Компетенция УК-11, индикатор УК-11.1)**

**Примеры вопросов для самостоятельного изучения и обсуждения** (для очной формы обучения).

1. Роль управления персоналом в органах государственного и муниципального управления.
2. Основные принципы управления персоналом.
3. Цели и задачи создания системы управления персоналом в органах государственного и муниципального управления.
4. Место кадрового менеджмента в системе государственного и муниципального управления.
- И т.д.

**Тема 2. Кадровая политика в органах государственного и муниципального управления  
(Компетенция ОПК-1, индикатор ОПК-1.1)**

**Примеры вопросов для самостоятельного изучения и обсуждения** (для очной формы обучения).

1. Понятие, уровни и средства кадровой политики.
2. Характеристика кадровой политики в органах государственного и муниципального управления.
3. Этапы формирования кадровой политики в организации.
4. Правовое регулирование кадровой политики и кадровой работы в органах государственного и муниципального управления.
5. Система нормативных актов, регулирующих кадровую политику и кадровую работу в Российской Федерации.
6. Методы управления персоналом.
- И т.д.

**Темы докладов (примерный перечень)**

1. Социологические основы формирования и реализации кадровой политики в системе государственного управления.
2. Эволюция кадровой политики в органах государственного управления в России.
3. Формирование и реализация кадровой политики в государственных органах управления за рубежом (Западной Европе, Великобритании, США, Канаде, Японии, Китае, странах Ближнего Востока и др.).
- И т.д.

### **Тема № 3. Анализ и проектирование рабочих мест (должностей), должностные инструкции, планирование персонала (Компетенция ОПК-1, индикатор ОПК-1.1)**

**Примеры вопросов для самостоятельного изучения и обсуждения** (для очной формы обучения).

1. Методы и процедуры осуществления анализа и проектирования рабочего места в органах государственного и муниципального управления.
2. Планирование работы с персоналом в органах государственного и муниципального управления.
3. Понятие и правовые основы разработки должностной инструкции в органах государственного и муниципального управления.
4. Разработка локальных нормативных актов, регулирующих деятельность в области управления персоналом организации: положение о персонале, должностные инструкции; положение о подразделении, ответственного за организацию работы с персоналом в органах государственного и муниципального управления.

И т.д.

#### **Темы докладов (примерный перечень)**

1. Рабочее место: понятие и его основные составляющие.
2. Цели должностной инструкции и практика их применения в органах государственного и муниципального управления.
3. Количественное и качественное планирование персонала в органах государственного и муниципального управления. Формулы расчета потребности в персонале.

И т.д.

#### **Пример кейса**

##### ***Кейс «кадровые технологии».***

Как известно, базовыми кадровыми технологиями являются отбор, оценка персонала и управление карьерой в организации. Проанализируйте мероприятия, посвященные внедрению на государственной гражданской службе автономного округа и муниципальной службе в автономном округе эффективных технологий и современных методов кадровой работы, и определите, к каким базовым технологиям кадровой работы каждое мероприятие имеет отношение.

«2.1. Проведение эксперимента по разработке и внедрению дифференцированных критериев оценки эффективности и результативности деятельности государственных служащих, разработка и внедрение программного продукта для оценки эффективности и результативности деятельности государственных гражданских служащих с использованием дифференцированных критериев.

2.2. Проведение эксперимента по внедрению механизмов ротации кадров на муниципальной службе.

2.3. Обеспечение участия представителей высших учебных заведений, общественных организаций в оценочно-экзаменационных мероприятиях при проведении конкурсного отбора в резерв управленческих кадров.

2.4. Подготовка и внедрение методик проведения конкурсов на замещение вакантных должностей, аттестации государственных гражданских и муниципальных служащих, их ротации, формирования кадрового резерва, решения других кадровых вопросов.

2.5. Внедрение и сопровождение специализированного программного продукта для автоматизации кадрового делопроизводства и ведения реестра муниципальных служащих.

2.6. Совершенствование программного продукта «Управление персоналом» для ведения на постоянной основе автоматизированного кадрового делопроизводства.

2.7. Разработка и внедрение специализированного программного продукта формирования базы резерва данных управленческих кадров электронной регистрации кандидатов на официальном едином сайте государственных органов, а также проведения

оценочно-экзаменационных мероприятий в режиме on-line с использованием информационных технологий.

2.8. Размещение информации о мероприятиях по формированию кадрового состава органов государственной власти, органов местного самоуправления, формированию и использованию резерва управленческих кадров в целях информирования населения».

#### **Тема № 4. Методы привлечения, профессионального отбора и найма работников, повышение квалификации персонала (Компетенция ОПК-1, индикатор ОПК-1.1)**

**Примеры вопросов для самостоятельного изучения и обсуждения** (для очной формы обучения).

1. Принципы найма в органах государственного и муниципального управления.
2. Методы и процедура отбора кадров в органах государственного и муниципального управления.
3. Организация обучения персонала в органах государственного и муниципального управления.

И т.д.

#### **Темы докладов (примерный перечень)**

1. Источники подбора кадров: внутренние и внешние. Их сущность, разнообразие, достоинства и недостатки.
2. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала.
4. Понятие, типы и модели карьеры.

И т.д.

#### **Пример кейса**

##### ***Кейс «планирование персонала, привлечение сотрудников».***

Привлечение и отбор персонала в компанию «Эрнст энд Янг».

Компания «Эрнст энд Янг» входит в «большую пятерку» компаний по оказанию профессиональных услуг в области аудита, налогов, управленческого и финансового менеджмента. На территории СНГ расположено несколько отделений «Эрнст энд Янг»: в Москве (центральный офис), Санкт–Петербурге, Алма-Ате, Тбилиси, Ташкенте и Баку, где работают как иностранные, так и местные специалисты.

##### **Структура компании:**

Все отделы «Эрнст энд Янг» можно разделить на две категории: отделы, работающие непосредственно с клиентами и отдел поддержки.

К первой категории относятся отдел аудита, налоговый отдел, отдел корпоративных финансов. Ко второй группе относятся финансовый и маркетинговый отделы, отдел информационных технологий, отдел кадров и профессиональной подготовки, а также отдел по управлению интеллектуальными ресурсами.

Для группы отделов, работающих непосредственно с клиентами существует жесткая иерархическая структура. Выглядит она следующим образом:

Партнер (partner); Менеджер (manager); Старший специалист (senior); Консультант или эксперт (advanced staff); Младший консультант или эксперт (staff)

Компания ориентируется на развитие и выращивание собственных кадров. Набор новых сотрудников производится только на начальные позиции (staff).

Для этого привлекаются выпускники финансовых вузов, таких как МГУ, ГУУ, Финансовая Академия с определенным объемом специальных знаний и высоким уровнем английского языка.

Набор выпускников вузов осуществляется дважды в год: первый набор происходит в декабре-январе, когда принять участие в конкурсе приглашаются студенты 4-5 курсов. До этого в течение осеннего семестра в ведущих московских экономических вузах сотрудники «Эрнст энд Янг» читают курс лекций по западному бухгалтерскому учету, параллельно с этим компания принимает участие во всевозможных днях карьеры, открытых дверей, работает «горячая линия» в Internet.

Все резюме просматриваются, лучшим кандидатам и выпускникам тех курсов, которые читаются нашими сотрудниками в вузах, предлагают в офисе компании сдать письменный экзамен по российскому и западному бухгалтерскому учету и английскому языку.

Для сдачи экзамена и собеседования с сотрудниками кадровой службы приглашаются около 30 студентов. В течение интервью оцениваются навыки работы в команде, соответствие корпоративной культуре компании. Основной метод оценки – предложение кандидату рабочих или жизненных ситуаций, на которые он так или иначе должен отреагировать, объяснить свое возможное поведение. Психологическое тестирование в Эрнст энд Янг не используется. По итогам экзамена и собеседования выбираются лучшие и приглашаются на встречу с менеджерами, наиболее успешные по результатам этих интервью кандидаты проходят интервью с партнерами.

Таковы этапы отбора на практику в Эрнст энд Янг. На практику в московский офис ежегодно приглашаются 5-6 человек, и по 1-2 человека в офисы по СНГ. Их работа нужна компании, поскольку практика происходит в самый разгар бизнес-сезона и компании необходима рабочая сила. Студентам, в свою очередь, нужно пройти практику для завершения обучения в институте. Продолжительность работы в качестве практиканта продолжается три месяца, после чего они уходят на защиту диплома. Тем студентам, кого компания хочет видеть в дальнейшем в качестве своих сотрудников, делается предложение выйти на постоянную работу с начала нового бизнес-сезона, пройдя до этого времени обучение по адаптационной программе Эрнст энд Янг.

В июне проводится дополнительный набор. Сотрудники кадровой службы снова просматривают резюме студентов из тех же источников. Отличие этих кандидатов в том, что они не проходят практику.

#### **Ответить на вопросы:**

1. В чем заключается специфика процесса привлечения и отбора новых сотрудников в компанию Эрнст энд Янг, какие из перечисленных механизмов можно использовать при планировании персонала в органах государственного и муниципального управления?
2. Какие еще источники привлечения персонала целесообразно использовать?

### **Тема № 5. Оплата труда и компенсация, оценка эффективности управления персоналом, высвобождение работников (Компетенция ОПК-1, индикатор ОПК-1.1)**

**Примеры вопросов для самостоятельного изучения и обсуждения** (для очной формы обучения).

1. Способы стимулирования сотрудников органов государственного и муниципального управления.
2. Методы и технологии материального и нематериального стимулирования персонала в органах государственного и муниципального управления.
3. Виды и причины высвобождения персонала.
4. Система специальных мероприятий, сопровождающих процесс высвобождения персонала.

**Примеры ситуационных задач для самостоятельного изучения и обсуждения** (для очной формы обучения).

#### ***Ситуационные задачи «эффективное управление персоналом»:***

1. Иванова работала в поселковой администрации на должности муниципального служащего несколько лет. Затем она уведомила работодателя, что по семейным обстоятельствам не может находиться на рабочем месте в течение всего дня. Администрация предложила ей заключить гражданско-правовой договор подряда и согласно ему продолжить свои обязанности в удобное для нее время. В итоге было заключено несколько таких аналогичных по содержанию договоров, по которым она выполняла служебные обязанности на протяжении ряда лет. В 2015 году Иванова заявила, что находится в фактических трудовых отношениях и ее права как работника ущемлены. Через некоторое время она обратилась в суд с исковым заявлением к администрации о применении трудового

законодательства к отношениям, регулируемым договорами гражданско-правового подряда о признании гражданско-правовых договоров трудовыми договорами, регулирующими трудовые отношения работника и работодателя, о признании ее работником и о внесении записи о работе в трудовую книжку.

**Ответить на вопросы:** Насколько обоснованы требования Ивановой? Почему она считает, что ее права оказались ущемленными? На какие юридически значимые обстоятельства должен обратить внимание суд при разрешении данного спора?

2. Работодатель осуществил перемещение работника из одного структурного подразделения в другое. Работник с перемещением не согласился и обратился с заявлением о том, что работодатель осуществил его перевод на другую работу, так как в его трудовом договоре было указано структурное подразделение, в котором он выполняет трудовую функцию. Юридический отдел признал заявление работника необоснованным, так как перемещение осуществлено без изменения существенных условий трудового договора работника.

**Ответить на вопросы:** Какие юридически значимые обстоятельства отличают перевод от перемещения? Правомерна ли позиция юридического отдела?

#### **Пример кейса**

##### ***Кейс «мотивация работников государственной и муниципальной службы»***

Вы возглавляете одно из небольших структурных подразделений в органе государственной власти. Пока в Вашем подчинении находится четверо подчиненных:

1. Сергей Владимирович 48 лет, стаж работы в организации 18 лет, очень богатый опыт работы по специальности. До Вашего назначения был руководителем этого подразделения, однако высшее руководство не устроила низкая результативность его работы на протяжении длительного времени. С другой стороны, Вас пригласили из другого структурного подразделения, чтобы Вы «выправили» положение дел. Сергей Владимирович женат, имеет двух дочерей 14 и 20 лет, не имеет никаких дисциплинарных нарушений. В общении подчеркнуто вежлив, немногословен, отличается пунктуальностью, никогда не берет на себя ответственность за принятие окончательного решения, в оценках высшего руководства преобладают критические высказывания.

2. Эльвира девушка 23 лет, работает в организации второй год, сразу после окончания техникума. Занимается преимущественно оформительской работой или выполняет мелкие, разовые поручения. Для того, чтобы она хорошо смогла выполнить то или иное задание, необходимо все подробно ей разъяснить, а потом обязательно проконтролировать. Эльвира обладает весьма привлекательной внешностью, имеет друга, который часто звонит ей по телефону.

3. Инна Васильевна 53 летняя сотрудница с 14 летним стажем работы в органах власти. За все это время она хорошо освоила узкий круг профессиональных функций и сейчас ее основная задача спокойно и без проблем доработать до пенсии. Инна Васильевна имеет троих детей и четверых внуков, часто занимается общественными делами например, новогодними подарками или санаторно-курортными путевками. В общении Инна Васильевна производит впечатление спокойной и доброй женщины, однако как специалист не всегда получает лестные оценки.

4. Новый сотрудник, Александр Васильевич Петренко. Ему 36 лет, он прошел целый ряд должностей в своей карьере от простого служащего до ведущего специалиста. Имеет высшее образование, прошел стажировку в ведущем учебно-научном Центре. Вы планируете со временем сделать его своим заместителем, а пока он будет возглавлять важный участок работы, объединяя в группу Сергея Владимировича, Инну Васильевну и иногда для разовых поручений Эльвиру.

**Задание:** Определить основные мотиваторы для каждого работника из списка, приведенного ниже. Представить всем нового сотрудника так, чтобы каждый смог ощутить, что от этого события подразделение становится более «сильным» и мобильным. С другой стороны, необходимо дать понять, что появление нового человека не приведет к ущемлению чьих-то интересов.

## **Критерии оценки форм текущего контроля**

### **Критерии оценки вопросов для самостоятельного изучения и обсуждения по шкале зачтено / не зачтено**

Опрос – метод контроля знаний, заключающийся в осуществлении взаимодействия между преподавателем и обучающегося посредством получения от студента устных ответов на заранее предложенные вопросы для самостоятельного изучения с последующим их обсуждением. Критерии оценивания: полный развернутый ответ на поставленный вопрос; аргументация; умение дискутировать по теме, относящейся к вопросу; культура речи.

Оценка «зачтено» – полное или частичное соответствие критериям.

Оценка «не зачтено» – несоответствие критериям.

### **Критерии оценки кейсов и ситуационных задач для самостоятельного изучения и обсуждения**

При решении и обсуждении кейсов и ситуационных задач необходимо пользоваться нормативными и справочными материалами.

Оценка «отлично» - обучающийся ясно изложил условие решения задания с обоснованием точной ссылкой на формулы / правила / закономерности / явления;

Оценка «хорошо» - обучающийся изложил условие решения задания, но с отдельными несущественными неточностями при ссылках на формулы / правила / закономерности / явления;

Оценка «удовлетворительно» - обучающийся в целом изложил условие решения задания, но с отдельными существенными неточностями при ссылках на формулы / правила / закономерности / явления;

Оценка «неудовлетворительно» - обучающийся не уяснил условие решения задания или решение не обосновал ссылками на формулы / правила / закономерности / явления.

### **Критерии оценки кейсов и ситуационных задач для самостоятельного изучения**

При решении кейсов и ситуационных задач для самостоятельного изучения (для очно-заочной формы обучения) необходимо пользоваться нормативными и справочными материалами. Решение задачи оформляется письменно.

Оценка «отлично» - обучающийся ясно изложил условие решения задачи с обоснованием точной ссылкой на формулы / правила / закономерности / явления;

Оценка «хорошо» - обучающийся изложил условие решения задачи, но с отдельными несущественными неточностями при ссылках на формулы / правила / закономерности / явления;

Оценка «удовлетворительно» - обучающийся в целом изложил условие решения задачи, но с отдельными существенными неточностями при ссылках на формулы / правила / закономерности / явления;

Оценка «неудовлетворительно» - обучающийся не уяснил условие решения задачи или решение не обосновал ссылками на формулы / правила / закономерности / явления.

## **Критерии оценки доклада**

Выступления с докладами выполняются на семинарских занятиях в процессе изучения дисциплины по предложенным темам или по желанию студента по наиболее актуальным проблемам кадровой системы государственных и муниципальных органов власти в Российской Федерации. Основная цель выступления с докладом – углубление теоретических и практических знаний по рассматриваемой тематике, наработка студентами навыков экономического анализа, проверка усвоения учебного материала по дисциплине в целом, а также получение навыка публичного выступления.

Выбор темы, а, следовательно, подбор литературных источников и фактического (прежде всего цифрового) материала следует осуществлять с учетом современных тенденций развития государственных кадровых технологий России, а также интересов студента и возможностей продолжения исследований в рамках курсовых и выпускной квалификационной работы.

Выступление с докладом носит исследовательский характер и должно являться результатом самостоятельной творческой работы студента, содержать выводы и конкретные предложения. При подготовке доклада нельзя ограничиваться изучением общей теории рассматриваемых вопросов, изложенной в учебных пособиях. Обязательным требованием является привлечение информации из специальной литературы (монографии, статьи, авторефераты и др.), изучение нормативно-правовой базы по исследуемой тематике, отечественного и зарубежного опыта. Также рекомендуется использовать текущую статистическую информацию из периодических изданий и информационных сборников.

При подготовке доклада студенту целесообразно воспользоваться следующими рекомендациями:

1. Уяснить для себя суть темы, которая предложена.
2. Подобрать необходимую литературу (стараться пользоваться несколькими источниками для более полного получения информации).
3. Тщательно изучить материал учебника по данной теме, чтобы легче ориентироваться в необходимой литературе и не сделать элементарных ошибок.
4. Изучить подобранный материал.
5. Составить план сообщения (доклада).
6. Написать текст сообщения (доклада). Следует помнить, что для привлечения внимания аудитории следует выбирать только интересную и понятную информацию. Регламент выступления – 10-15 минут.
7. При оформлении доклада следует использовать только необходимые, относящиеся к теме рисунки и схемы.
8. В конце сообщения (доклада) следует составить список литературы, которая была использована при подготовке.
9. Следует прочитать написанный текст заранее и постараться его пересказать, выбирая самое основное.

10. Необходимо говорить громко, отчётливо и не торопясь. В особо важных местах следует делать паузу или менять интонацию – это облегчит её восприятие для слушателей. Искусство устного выступления состоит не только в отличном знании предмета речи, но и в умении преподнести свои мысли и убеждения правильно и упорядоченно, красноречиво и увлекательно.

Любое устное выступление должно удовлетворять трем основным критериям, которые в конечном итоге и приводят к успеху: это критерий правильности, т.е. соответствия языковым нормам, критерий смысловой адекватности, т.е. соответствия содержания выступления реальности, и критерий эффективности, т.е. соответствия достигнутых результатов поставленной цели.

Работу по подготовке устного выступления можно разделить на два основных этапа: докоммуникативный этап (подготовка выступления) и коммуникативный этап (взаимодействие с аудиторией). Само выступление должно состоять из трех частей – вступления (10-15% общего времени), основной части (60-70%) и заключения (20-25%). Вступление включает в себя представление авторов (фамилия, имя отчество), название доклада, расшифровку подзаголовка с целью точного определения содержания выступления, четкое определение стержневой идеи. Стержневая идея проекта понимается как основной тезис, ключевое положение. Стержневая идея дает возможность задать определенную тональность выступлению. Сформулировать основной тезис означает ответить на вопрос, зачем говорить (цель) и о чем говорить (средства достижения цели). Требования к основному тезису выступления:

- фраза должна утверждать главную мысль и соответствовать цели выступления;

- суждение должно быть кратким, ясным, легко удерживаться в кратковременной памяти;

- мысль должна пониматься однозначно, не заключать в себе противоречия.

План развития основной части должен быть ясным. Должно быть отобрано оптимальное количество фактов и необходимых примеров. Если использование специальных терминов и слов, которые часть аудитории может не понять, необходимо, то постарайтесь дать краткую характеристику каждому из них, когда употребляете их в процессе презентации впервые. Самые частые ошибки в основной части доклада - выход за пределы рассматриваемых вопросов, перекрывание пунктов плана, усложнение отдельных положений речи, а также перегрузка текста теоретическими рассуждениями, обилие затронутых вопросов (декларативность, бездоказательность), отсутствие связи между частями выступления, несоразмерность частей выступления (затянутое вступление, скомканность основных положений, заключения).

В заключении необходимо сформулировать выводы, которые следуют из основной идеи (идей) выступления. Правильно построенное заключение способствует хорошему впечатлению от выступления в целом. В заключении имеет смысл повторить стержневую идею и, кроме того, вновь (в кратком виде) вернуться к тем моментам основной части, которые вызвали интерес слушателей.

К докладу предъявляются следующие основные требования:

1. Высокий научный уровень.
2. Должен быть представлен обзор литературы по теме, сформулировано свое отношение к дискуссионным проблемам.
3. Должны содержаться фактические данные, почерпнутые из литературных источников, статистических справочников, текущей прессы, данных финансовых органов и кредитных организаций, в том числе информации с их сайтов.
4. Должны присутствовать аргументированные самостоятельные выводы.
5. Желательно проиллюстрировать выступление статистическими данными, доступными для восприятия аудиторией. Также необходимо быть готовым ответить на возникшие у товарищей вопросы, на которые следует отвечать кратко и по существу, подкрепляя ответы аргументами.

Итоговая оценка за доклад выставляется с учетом его содержания, успешности выступления студента на семинаре и показанной при ответе эрудиции. Критериями оценки доклада являются: соответствие содержания работы теме, самостоятельность выполнения работы, глубина проработки материала, использование рекомендованной и справочной литературы, исследовательский характер, логичность и последовательность изложения, обоснованность и доказательность выводов, грамотность изложения и качество оформления работы, использование наглядного материала.

Оценка «отлично» – учебный материал освоен студентом в полном объеме, студент легко ориентируется в материале, полно и аргументировано отвечает на дополнительные вопросы, излагает материал логически последовательно, делает самостоятельные выводы, умозаключения, демонстрирует кругозор, использует материал из дополнительных источников, интернет ресурсы. Сообщение носит исследовательский характер. Речь характеризуется эмоциональной выразительностью, четкой дикцией, стилистической и орфоэпической грамотностью. Использует наглядный материал (презентация).

Оценка «хорошо» – по своим характеристикам сообщение студента соответствует характеристикам отличного ответа, но студент может испытывать некоторые затруднения в ответах на дополнительные вопросы, допускать некоторые погрешности в речи. Отсутствует исследовательский компонент в сообщении.

Оценка «удовлетворительно» – студент испытывал трудности в подборе материала, его структурировании. Пользовался, в основном, учебной литературой, не использовал дополнительные источники информации. Не может ответить на дополнительные вопросы по теме сообщения. Материал излагает не последовательно, не устанавливает логические связи, затрудняется в формулировке выводов. Допускает стилистические и орфоэпические ошибки.



Оценка «неудовлетворительно» – сообщение студентом не подготовлено либо подготовлено по одному источнику информации либо не соответствует теме.

## **2. Список вопросов и (или) заданий для проведения промежуточной аттестации**

Зачет по дисциплине «Кадровая политика в государственном и муниципальном управлении» проводится в письменной форме по билетам, содержащим 2 вопроса. На подготовку к ответу на вопросы отводится 60 минут.

**Список вопросов для подготовки к зачету по дисциплине «Кадровая политика в государственном и муниципальном управлении» (оценка сформированности компетенции УК-11, индикатора УК-11.1 и компетенции ОПК-1, индикатора ОПК - 1.1)**

1. Кадровая политика государства: понятие, сущность, основные принципы, функции, в системе государственной политики.
2. Субъекты, объекты, уровни и направления кадровой политики государства.
3. Механизм формирования и реализации кадровой политики государства.
4. Теоретические подходы к анализу кадровой политики государства
5. Разработка и реализация концепции политической стратегии кадровой политики на общегосударственном уровне.
6. Методы исследования и анализа кадровой политики государства.
7. Кадровый потенциал государства: понятие, принципы и механизмы формирования.
8. Концептуальные и правовые основы кадровой политики государства в современной России.
9. Основные направления государственной кадровой политики: в сфере профессиональной ориентации, в сфере занятости, в сфере управления трудовыми отношениями.
10. Система органов, регулирующих различные аспекты государственной кадровой политики.
11. Государственная и муниципальная служба как социальный институт.
12. Кадровый потенциал системы государственной и муниципальной службы.
13. Карьера как социальное явление в современном обществе:
14. Профессиональная этика в современном обществе. Роль этики в служебном поведении.
15. Особенности кадровой политики в системе государственной и муниципальной службы в современной России.
16. Специфика кадровой политики в системе государственной службы современной России на федеральном уровне.
17. Особенности кадровой политики в системе государственной службы на региональном уровне.
18. Особенности и проблемы управления персоналом, развития и управления карьерой (в том числе с учетом этических требований к служебному поведению в ходе служебной деятельности) на государственной и муниципальной службе РФ.
19. Конкурсный отбор в системе государственной службы: особенности и процедуры прохождения.
20. Основные проблемы кадровой политики и профессиональной этики в системе государственной и муниципальной службы современной России.
21. Карьера и специфика развития карьерных стратегий (в том числе с учетом этических требований к служебному поведению в ходе служебной деятельности) в органах государственного и муниципального управления. Возможные карьерные стратегии в определенных сферах в органах государственного и муниципального управления современной России.

22. Основные компоненты кадрового обеспечения и технологии карьерного менеджмента государственного и муниципального управления.

### **Правила выставления оценки на зачете**

Правила выставления оценки по итогам проведения промежуточной аттестации озвучиваются студентам заранее. На подготовку к ответу дается не менее академического часа.

Оценка выставляется по результатам зачета, который проводится в письменной форме по билетам, включающим два вопроса.

Оценка «зачтено» выставляется студенту, если ответы на вопросы в билете излагается логично, систематизировано и последовательно; демонстрируются достаточные знания базовых положений дисциплины;

Оценка «не зачтено» выставляется студенту, если при ответе на вопросы в билете демонстрируются поверхностные знания, материал излагается непоследовательно и сбивчиво, или не по сути предложенного вопроса.

Оценка «не зачтено» выставляется также студенту, который взял билет, но отвечать отказался.

## **Приложение № 2 к рабочей программе дисциплины «Кадровая политика в государственном и муниципальном управлении»**

### **Методические указания для студентов по освоению дисциплины**

Изучение студентами курса **«Кадровая политика в государственном и муниципальном управлении»** начинается с ознакомления ими рабочей программы преподавателя, особое внимание студенты уделяют списку основной и дополнительной литературы, а так же количеству часов лекционных и практических (семинарских) занятий, структуре распределения этих часов внутри каждой темы и последовательности проведения контрольных мероприятий. Одновременно студенты согласовывают с преподавателем график индивидуальных консультаций в течение семестра. На индивидуальных консультациях студенты получают необходимые разъяснения со стороны преподавателя по вопросам, которые они не смогли усвоить во время аудиторных занятий.

Лекционный материал студентов строится на основании актуальной нормативно-правовой базы. Весь лекционный материал строится в виде последовательного разъяснения преподавателем теоретических и практических аспектов управления кадровой политикой. При чтении лекции преподаватель и студенты могут находиться в режиме диалога, если конкретные позиции являются сложными для их понимания.

Практические (семинарские) занятия строятся на методическом обеспечении, разработанном преподавателем для данной дисциплины. Для всех студентов группы, преподаватель предоставляет их в электронном формате либо студенты снимают ксерокопии этих же материалов самостоятельно. По результатам каждого проведенного практического занятия студенты в обязательном порядке получают домашнее задание, которое разбирается при последующей встрече. Если домашнее задание носит достаточно сложный и объемный характер, то по согласованию с группой выбираются студенты, которые, посетив индивидуальные консультации преподавателя, будут на последующем практическом занятии выступать перед аудиторией с комментариями по домашней работе.

Студенты должны понимать, что спецификой дисциплины «Кадровая политика в государственном и муниципальном управлении» является часто меняющееся законодательство и изменение внешних и внутренних условий, влияющих на кадровую политику. В отдельных случаях полученная в библиотеке университета литература может не соответствовать текущим требованиям курса. В связи с чем, преподаватель постоянно обновляет методическое обеспечение дисциплины. Преподаватель может предложить студентам в электронном формате новую редакцию учебно-методического материала или отдельных ее фрагментов.

В течение семестра преподаватель осуществляет промежуточный контроль знаний студентов.