

Министерство образования и науки РФ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**(ФГБОУ ВО «АмГУ»)**

**КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И КАДРОВЫЙ АУДИТ ОРГАНИЗАЦИИ**  
**Сборник учебно-методических материалов**  
для направления подготовки 38.04.04 – Государственное и муниципальное  
управление

Благовещенск, 2017

Печатается по решению  
Редакционно-издательского совета  
Экономического факультета  
Амурского государственного  
Университета

Составитель: Григорьева В.З

Кадровая политика и кадровый аудит организаций: сборник учебно-методических материалов

для направления подготовки 38.04.04 – Государственное и муниципальное управление. – Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2017.

©Амурский государственный университет, 2017  
© Кафедра экономической теории и государственного управления 2017  
© Григорьева В.З. ., составление

## **СОДЕРЖАНИЕ**

Введение.....	4
1. Методические рекомендации к практическим занятиям.....	7
2. Методические указания для самостоятельной работы.....	12

## ВВЕДЕНИЕ

### 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

**Цель дисциплины:** получение магистрантами теоретических знаний и приобретение практических навыков в области кадровой политики и кадрового аудита в организации.

**Задачи дисциплины:**

- освоение основных положений современной кадровой политики на государственной службе;
- овладение технологиями управления персоналом;
- выработка навыков кадрового аудита и принятия управленческих решений в области управления персоналом, навыков формирования команды для решения поставленных задач.

### 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОП ВО

Данная дисциплина относится к вариативной части образовательной программы. Для успешного освоения данной дисциплины необходимы знания дисциплин «Теория и механизмы государственного управления», «Муниципальное управление и местное самоуправление». Знания, полученные при изучении данной дисциплины, будут использованы при выполнении выпускной работы.

### 3 .КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

В процессе освоения данной дисциплины студент формирует и демонстрирует следующие профессиональные компетенции:

-владением технологиями управления персоналом, обладанием умениями и готовностью формировать команды для решения поставленных задач (ПК-1).

В результате освоения дисциплины обучающийся должен продемонстрировать следующие результаты образования:

- 1) Знать: технологии управления персоналом и кадрового аудита, формирование кадровой политики, понимать социально-психологические особенности профессиональной деятельности государственных гражданских и муниципальных служащих и персонала государственных и муниципальных организаций (ПК-1);
- 2) Уметь: формировать команды для решения поставленных задач (ПК-1);
- 3) Владеть: технологиями управления персоналом и кадрового аудита (ПК-1).

### 4. МАТРИЦА КОМПЕТЕНЦИЙ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

ТЕМА ДИСЦИПЛИНЫ	КОМПЕТЕНЦИИ – ПК-1
Развитие института государственной службы в рамках административных преобразований в современной России	+
Кадровая политика и организация государственной службы: опыт зарубежных стран	+
Построение системы управления эффективностью как направление реформирования государственной службы в современной России.	+
Кадровая политика и кадровая работа в системе государственной службы и в государственных организациях.	+
Кадровый аудит на государственной службе и в государственных организациях	+

ТЕМА ДИСЦИПЛИНЫ	КОМПЕТЕНЦИИ – ПК-1
Определение потребности в кадрах как ключевая проблема кадрового планирования.	+
Особенности правового статуса государственного гражданского служащего	+
Профессиональная этика в системе государственных организаций и государственной службы.	+
Социально-психологические особенности профессиональной деятельности государственных гражданских и муниципальных служащих и работников государственных и муниципальных организаций.	+
Система должностей на государственной гражданской службе и принципы должностного роста.	+
Основные этапы прохождения государственной гражданской службы.	+
Служебный контракт и административные регламенты как основа профессиональной служебной деятельности.	+

## 5. СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единиц, 108 академических часов.

№ п/п	Тема дисциплины	Семестр	Неделя	Виды контактной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в академических часах)		Формы текущего контроля успеваемости (по неделям семестра). Форма промежуточной аттестации (по семестрам)
				Практические занятия	Самостоятельная работа	
1	Развитие института государственной службы в рамках административных преобразований в современной России	2	1-2	4	6	Работа в малых группах, презентация
2	Кадровая политика и организация государственной службы: опыт зарубежных стран	2	3-4	2	6	Опрос, обсуждение докладов
3	Построение системы управления эффективностью как направление реформирования государственной службы в современной России.	2	5-6	2	6	Опрос, заслушивание докладов, презентаций.
4	Кадровая политика и	2	7-8	4	6	Опрос, тестовые

№ п/п	Тема дисциплины	Семестр	Неделя	Виды контактной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в академических часах)		Формы текущего контроля успеваемости (по неделям семестра). Форма промежуточной аттестации (по
	кадровая работа в системе государственной службы и в государственных организациях.					задания
5	Кадровый аудит на государственной службе и в государственных организациях	2	9-10	4	6	Опрос, тестовые задания
6	Определение потребности в кадрах как ключевая проблема кадрового планирования.	2	11-12	4	6	Опрос, заслушивание докладов, презентаций
7	Особенности правового статуса государственного гражданского служащего	2	13-14	2	6	Опрос, заслушивание докладов, презентаций
8	Профессиональная этика в системе государственных организаций и государственной службы.	2	15-16	2	6	Опрос, заслушивание докладов, презентаций
9	Социально-психологические особенности профессиональной деятельности государственных гражданских и муниципальных служащих и работников государственных и муниципальных организаций.	2	17-18	2	6	Опрос, заслушивание докладов, презентаций
10	Система должностей на государственной гражданской службе и принципы должностного роста.	2		2	6	Опрос, заслушивание докладов, презентаций
11	Основные этапы прохождения государственной гражданской службы.	2		2	6	Опрос, заслушивание докладов, презентаций
12	Служебный контракт и административные	2	18	6	6	Работа в малых группах

№ п/п	Тема дисциплины	Семестр	Неделя	Виды контактной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в академических часах)		Формы текущего контроля успеваемости (по неделям семестра). Форма промежуточной аттестации (по
	регламенты как основа профессиональной служебной деятельности.					
	Итого			36	72	108

## МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

### РАЗДЕЛ 1. Государственная служба как объект государственной политики

Тема 1. Развитие института государственной службы в рамках административных преобразований в современной России

Практическое занятие № 1-2 Государственная служба – ключевой институт системы государственного управления.

Вопросы для обсуждения:

1. Что такое государственная служба
2. Различные подходы к осмыслению государственной службы.
3. Функции государственной службы.
4. Государственный служащий и его признаки
5. Отличительные черты современной модели государственной службы
6. Ключевые проблемы в развитии государственной службы в России

Задания:

1. Выявите и сформулируйте в форме краткого резюме ключевые проблемы развития института государственной службы в современном обществе
2. Сформулируйте и обоснуйте в форме краткого эссе свои соображения по проблемам реформирования государственной службы в современной России, степени успешности проводимой реформы.

Тема 2. Кадровая политика и организация государственной службы: опыт зарубежных стран

Практическое занятие № 3 Модели и концепции реформирования государственного аппарата.

Вопросы для обсуждения:

1. Основные тенденции развития государственной службы в Западной Европе и США
2. Опыт административных преобразований в Финляндии, Германии, США, Франции и др.
3. Основные модели бюрократии.
4. Какие позитивные и негативные моменты в опыте стран Запада необходимо учесть при реформировании отечественной государственной службы?

Задания:

1. Подготовить презентацию со сравнительным анализом опыта одной из зарубежных стран и России и рекомендациями по адаптации и использованию данного опыта в современных российских условиях.

Тема 3. Построение системы управления эффективностью как направление реформирования государственной службы в современной России.

Практическое занятие № 4 Эффективность в системе государственного управления и государственной службы. Качественные показатели эффективности работы государственных органов. Система управления эффективностью и результативностью. Оценка эффективности и результативности деятельности государственных органов и организаций.

Вопросы для обсуждения:

1. Какова природа и специфика эффективности в государственном управлении?
2. По каким критериям можно оценить эффективность деятельности государственного органа?
3. Какие механизмы управления эффективностью на государственной службе предусматривает Концепция реформирования государственной службы в РФ?
4. Какова роль органа по управлению эффективностью на государственной службе?
5. Как, по вашему мнению, должна строиться система управления эффективностью в государственном органе?

Задания:

1. По материалам кейса разработайте индивидуальный стандарт работы для данной должности.
2. Сформулируйте и обоснуйте в форме краткого эссе свои соображения по проблемам формирования системы управления эффективностью на государственной службе в современной России.

## **РАЗДЕЛ 2. Основы кадровой политики на государственной службе**

Тема 4. Кадровая политика и кадровая работа в системе государственной службы и в государственных организациях.

Практическое занятие № 5-6 Понятие «кадровая политика». Этапы построения кадровой политики. Концепции стратегии кадровой политики. Основные направления кадровой политики. Типы кадровой политики. Кадровая стратегия на государственной службе. Кадровое планирование. Технологии управления государственных служащих.

Вопросы для обсуждения:

1. Что представляет собой кадровая политика государственного органа (организации)? Какова ее цель?
2. Ключевые направления кадровой политики в государственном органе (организации)
3. Влияние специфики государственной службы на кадровую политику государственного органа
4. Какие вопросы решаются в рамках кадрового планирования?

Задания:

1. Разработайте проект стратегии кадровой политики для государственного органа
2. Подготовить презентацию данного проекта.

Тема 5. Кадровый аудит на государственной службе и в государственных организациях.

Практическое занятие № 7 Понятие организационного и кадрового аудита. Технология организационного и кадрового аудита. Критерии оценки кадровых процессов. Направления анализа деятельности кадровой службы государственного органа (организации).

Практическое занятие № 8 Количественные и качественные характеристики персонала. Подходы к оценке персонала. Система аттестации и оценки государственных служащих. Методы оценки персонала.

Вопросы для обсуждения:

1. Что такое кадровый аудит? Каковы цели и методы аудита?
2. Какие кадровые процессы являются объектом кадрового аудита
3. Какие методы кадрового аудита применяются в настоящее время на государственной гражданской службе?

4. Какие методы и технологии кадрового аудита, применяемые в коммерческих организациях, целесообразно применять на государственной службе?

Задания:

1. Оцените эффективность работы кадровой службы своего государственного органа.

Подготовьте презентацию по итогам работы.

Тема 6. Определение потребности в кадрах как ключевая проблема кадрового планирования.

Практическое занятие № 9 Понятие потребности в кадрах. Особенности планирования различных категорий работников. Этапы кадрового планирования. Методы определения количественной потребности в кадрах. Качественная потребность в кадрах.

Вопросы для обсуждения:

1. В чем разница между качественной и количественной потребностью в кадрах?

2. Какие факторы влияют на потребность в кадрах?

3. Какие методы применяются для определения потребности кадров на государственной службе?

4. Чем обусловлено использование метода экспертных оценок для определения потребности в кадрах государственного органа?

Задания:

1. Подготовить презентацию, отражающую текущее состояние кадров в государственном органе и пути удовлетворения потребности в кадрах.

2. Определите количественную и качественную потребность в кадрах государственного органа, используя:

- Положение о государственном органе;

- штатное расписание государственного органа;

- должностные регламенты государственных служащих;

- утвержденные показатели эффективности и результативности профессиональной деятельности государственных служащих.

Практическое занятие № 10. Нормативно-правовое обеспечение кадровой политики на федеральном, региональном и локальном уровнях. Нормативно-правовые акты Основные проблемы в их реализации. Регламентация профессиональной деятельности государственных служащих. Показатели эффективности и результативности профессиональной деятельности.

Вопросы для обсуждения:

1. Охарактеризуйте нормативно-правовые основы государственной службы в современной России

2. Каковы цели регламентации профессиональной деятельности государственных служащих?

3. Каким образом должностной регламент может влиять на эффективность профессиональной деятельности государственного служащего?

4. Какие показатели результативности и эффективности профессиональной деятельности государственных служащих содержатся в должностном регламенте?

Задания:

1. Работая в группах, изучите должностные регламенты и дополните их разделом «Показатели результативности и эффективности профессиональной деятельности гражданского служащего».

### **РАЗДЕЛ 3. Государственный служащий и работник государственной организации**

Тема 7. Особенности правового статуса государственного гражданского служащего.

Практическое занятие № 11 Государственный гражданский служащий как субъект административно-правовых отношений. Правовой статус государственных гражданских служащих. Права государственного гражданского служащего. Обязанности

государственных служащих. Ограничения, связанные с осуществлением государственной гражданской службы. Требования к служебному поведению. Нормы ответственности.

Вопросы для обсуждения:

1. В чем заключается принципиальная разница в правовом статусе государственных гражданских служащих и работников иных организаций?
2. Какими правами и обязанностями наделяются государственные служащие?
3. Какие ограничения и запреты связаны с несением государственной службы?
4. Какие требования предъявляются к служебному поведению государственных служащих?
5. В чем разница правового статуса государственного служащего в России и за рубежом?

Задания:

1. Сформулируйте и обоснуйте в форме краткого эссе свои соображения по проблемам статуса государственного служащего и его обеспечения.

Тема 8. Профессиональная этика в системе государственных организаций и государственной службы.

Практическое занятие № 12 Особенности профессиональной деятельности. Социально-психологические технологии работы с кадрами. Последствия особенностей профессиональной деятельности: синдром профессионального выгорания.

Вопросы для обсуждения:

1. Каковы базовые ценности на государственной службе?
2. Каким образом обеспечивается соответствие служебного поведения государственных гражданских служащих указанным требованиям?
3. В чем заключается конфликт интересов на государственной службе и каковы методы его урегулирования?
4. Какова роль норм и правил профессиональной этики на государственной службе?

Задания:

1. Изучите кейс и предложите аргументированные решения для данной ситуации. Для каждой команды предлагается рассмотреть ситуацию с позиций: министра, Управления государственной и муниципальной службы; Генеральной прокуратуры, самого государственного служащего

2. Подготовьте проекты следующих документов:

- объяснительной записки провинившегося государственного служащего на имя министра;
- письма министра в Управление государственной и муниципальной службы;
- ответного письма из Управления государственной и муниципальной службы;
- письма министра в Управление государственной и муниципальной службы и Генеральную прокуратуру с описанием принятых мер.

Тема 9 Социально-психологические особенности профессиональной деятельности государственных гражданских и муниципальных служащих и работников государственных и муниципальных организаций.

Практическое занятие № 13. Особенности профессиональной деятельности. Социально-психологические технологии работы с кадрами. Последствия особенностей профессиональной деятельности: синдром профессионального выгорания.

Вопросы для обсуждения:

1. Какие виды стимулирования наиболее часто используются в управлении персоналом?
2. В чем специфика методов стимулирования для государственных служащих?
3. В чем сложность применения методов стимулирования, применяемых в коммерческих организациях?
4. Какие методы стимулирования наиболее выигрышные для государственных служащих?
5. Что такое профессиональное выгорание и каковы его симптомы?
6. Какие меры может предпринять руководство для решения проблемы профессионального выгорания?

Задания:

1. Сформулируйте ключевые проблемы мотивации на государственной службе.
2. Подготовить презентацию по данному вопросу.
3. Проведите исследование в своем государственном органе симптомов профессионального выгорания.

#### **РАЗДЕЛ 4. Система должностей и порядок прохождения государственной гражданской службы**

Тема 10. Система должностей на государственной гражданской службе и принципы должностного роста.

Практическое занятие № 14. Понятие «должность», «должностное лицо». Категории должностей государственной службы. Классификация государственных должностей по группам. Реестр должностей государственной гражданской службы. Классные чины. Принципы должностного роста. Кадровый резерв.

Вопросы для обсуждения:

1. Что такое государственная должность государственной службы?
2. В чем особенность статуса должностного лица? Соотношение понятий «должностное лицо» и «государственный служащий».
3. Как формируются группы и категории должностей государственной гражданской службы?
4. Как соотносятся между собой группы и категории должностей и классные чины?
5. Каков порядок присвоения классных чинов?
6. Какова роль кадрового резерва в процессе управления должностным ростом?

Задания:

1. Подготовить презентацию, отражающую систему управления должностным ростом на государственной службе.

Тема 11. Основные этапы прохождения государственной гражданской службы.

Практическое занятие № 15. Поступление на государственную гражданскую службу. Управление карьерой государственного гражданского служащего. Аттестация и квалификационный экзамен на государственной гражданской службе.

Вопросы для обсуждения:

1. Как осуществляется прием на государственную службу в соответствии с Законом №79-ФЗ и Указом Президента РФ № 110?
2. Какие технологии по поиску, отбору и расстановке кадров, применяемые в коммерческих организациях, можно применить на государственной службе?
3. По каким критериям отбирают претендентов при приеме на государственную службу?
4. Как наиболее эффективно организовать управление карьерой государственного служащего?

Задания:

1. Составьте набор критериев оценки профессиональных качеств, необходимых для замещения одной из должностей государственной гражданской службы в государственном органе.
2. Заполните карточку постановки целей для одной из должностей.

Тема 12. Служебный контракт и административные регламенты как основа профессиональной служебной деятельности.

Практическое занятие № 16. . Понятие служебного контракта. Основная форма служебного контракта. Правовое обеспечение. Содержание служебного контракта. Административные регламенты

Практическое занятие № 17. Денежное содержание государственного гражданского служащего. Система стимулирования государственных служащих. Социальные гарантии. Другие гарантии.

Практическое занятие № 18. Условия увольнения. Специфика трудовых отношений в государственных учреждениях и организациях.

Вопросы для обсуждения:

1. В чем различие между служебными и трудовыми отношениями?
2. Какова структура служебного контракта и его отличие от трудового контракта?
3. Какие основные и дополнительные социальные гарантии предоставляются государственным служащим?
4. Что такое должностной регламент?
5. Какова специфика трудовых отношений в государственных учреждениях? В чем отличие от коммерческих организаций?

Задания:

1. Подготовить презентацию со сравнительным анализом правового регулирования трудовых и служебных отношений.

#### МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

При изучении дисциплины «Кадровая политика и кадровый аудит организации» студентам целесообразно выполнять следующие рекомендации:

*Рекомендации по планированию и организации времени, необходимого на изучение дисциплины.*

- изучение теоретического материала по учебнику и конспекту – (0,5 – 1) час в неделю;
- подготовка к практическим занятиям – (0,5 -1) час;

Тогда общие затраты времени на освоение курса «Кадровая политика и кадровый аудит организации» студентами составят от 1 до 2 часов в неделю.

*Описание последовательности действий студента, или сценарий «изучения дисциплины».* Приступая к изучению данной дисциплины, необходимо знать и понимать следующие понятия: управление, рынок, потребность, потребитель, покупатель, спрос, цена, конкуренция и т.д.

Изучение курса должно вестись систематически и сопровождаться составлением подробного конспекта. В конспект рекомендуется включать все виды учебной работы: лекции, самостоятельную проработку учебников и рекомендуемых источников, решение задач, ответы на вопросы для самоконтроля и другие задания.

*Рекомендации по работе с литературой.* Для изучения дисциплины необходимо использовать различные источники: учебники, учебные и учебно-методические пособия, монографии, сборники научных статей, публикаций, справочную литературу, раскрывающую категориально понятийный аппарат, интернет-сайты и тематические порталы.

При самостоятельной работе с учебниками и учебными пособиями рекомендуется придерживаться определенной последовательности. Читая и конспектируя тот или иной раздел учебника, необходимо твердо усвоить основные определения, понятия и классификации. Формулировки определений и основные классификации надо знать на память. После усвоения соответствующих понятий и закономерностей следует решить задачи или проанализировать примеры их применения в практике региональной экономики и (или) управления регионов РФ или зарубежных стран, закрепляя тем самым проработанный теоретический материал.

Практические занятия проводятся в различных формах (дискуссии, обсуждения, круглые столы), они дают возможность непосредственно понять алгоритм применения теоретических знаний, излагаемых в учебниках и на лекциях. Поэтому студент должен активно участвовать в выполнении всех видов практических работ.

В процессе изучения дисциплины студент обязан активно использовать все формы обучения: посещать практические занятия, получать консультации преподавателя и выполнять все виды самостоятельной работы, предусмотренной учебным планом и рабочей программой дисциплины.

*Работа под руководством преподавателя (лекции, семинарские занятия, консультации преподавателя).* Практические (семинарские) занятия направлены на совершенствование индивидуальных навыков решения теоретических и прикладных задач, а также ведения дискуссий. На семинаре студенты под руководством преподавателя

обсуждают дискуссионные вопросы, проводят круглые столы, решают задачи, отвечают на вопросы тестов, закрепляя приобретенные знания.

Для успешного участия в семинаре (практическом занятии) студенту следует тщательно подготовиться. Практические занятия предоставляют студенту возможность творчески раскрыться, проявить инициативу и развить навыки публичного ведения дискуссий и общения. Основной формой подготовки студентов к практическим занятиям является самостоятельная работа с учебно-методическими материалами, научной литературой, статистическими данными, опытом зарубежных и российских компаний по следующей схеме: углубленное изучение рекомендуемых источников. Если какие-то моменты остались непонятными, целесообразно составить список вопросов и на занятии задать их преподавателю.

*Советы по подготовке к зачету.* Итоговый контроль проводится в письменной форме по тестам, составленным преподавателем.

Подготовка к итоговому контролю (зачету) осуществляется в следующем порядке: ознакомление с перечнем вопросов к зачету; повторение теоретического материала и конспектов, созданных студентами в ходе подготовки к практическим занятиям и самостоятельного изучения дисциплины; консультация с преподавателем по вопросам, в которых студент не смог разобраться самостоятельно.

*Разъяснения по работе с тестовой системой курса, по выполнению домашних заданий.* После самостоятельного изучения какого-либо раздела по учебнику рекомендуется по памяти воспроизвести основные термины раздела, ответить на вопросы для самоконтроля. Такой метод дает возможность самостоятельно проверить готовность к практическому занятию и зачету.