

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ЛУГАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
имени ВЛАДИМИРА ДАЛЯ»**

**Институт управления и государственной службы
Кафедра таможенного дела**



УТВЕРЖДАЮ:
Директор ИУиГС
Р.Г. Харьковский

(подпись)

« 22 »

05

20 23 года

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ
«УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНАХ»**

По специальности 38.05.02 Таможенное дело
Специализация: «Таможенное дело»

Лист согласования РПУД

Рабочая программа учебной дисциплины «Управление персоналом в таможенных органах» по специальности 38.05.02 Таможенное дело специализация «Таможенное дело» – 36 с.

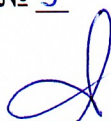
Рабочая программа учебной дисциплины «Управление персоналом в таможенных органах» составлена с учетом Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по специальности 38.05.02 Таможенное дело, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 25.11.2020 N 1453

СОСТАВИТЕЛЬ:

Доцент А.Е.Пожидаев

Рабочая программа дисциплины утверждена на заседании кафедры таможенного дела «22» 03 2023 г., протокол № 9

Заведующий кафедрой
таможенного дела



А.Е. Пожидаев

Переутверждена: «___» _____ 20___ г., протокол № _____

Согласована (для обеспечивающей кафедры):

Переутверждена: «___» _____ 20___ года, протокол № _____

Рекомендована на заседании учебно-методической комиссии института управления и государственной службы «12» 04 2023 г., протокол № 8.

Председатель учебно-методической
комиссии института управления
и государственной службы



А.А. Резник

Структура и содержание дисциплины

1. Цели и задачи учебной дисциплины, ее место в учебном процессе

Цель дисциплины – формирование у обучающихся целостного, систематического представления о кадровой политике как о самостоятельном виде деятельности, направленной на разработку и реализацию политики подбора и расстановки персонала в таможенной системе России, с учетом достижений современных научных знаний; ознакомление с теоретико-методологическими основами управления персоналом.

Задачи:

- изучить теоретико-методологические основы кадровой политики и кадрового аудита в организации;
- рассмотрение особенностей построения и функционирования системы управления персоналом в организации;
- определение сущности кадрового планирования и его роли в управлении организацией;
- изучение основ планирования, организации, координации, стимулирования и контроля деятельности персонала структурного подразделения организации;
- изучение основ профессионального отбора, расстановки, профессионального обучения и аттестации персонала;
- находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения;
- овладеть навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач в организации;
- ознакомиться с процессом формирования кадровой политики и стратегии управления персоналом в организации;
- овладеть содержанием деятельности по кадровому планированию в системе кадрового менеджмента организации;
- анализировать кадровый потенциал организации, сформировать умения прогнозировать и определять потребность в персонале.

2. Место дисциплины в структуре ООП ВО

Дисциплина «Управление персоналом в таможенных органах» входит в часть, формируемую участниками образовательных отношений учебного плана. Необходимыми условиями для освоения дисциплины являются: знания основ разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации, организационно-управленческие решения, специфику кадрового планирования в организации по сравнению с другими его видами, умения осуществлять межличностные, групповые и организационные коммуникации, кадровое планирование персонала, прогнозировать потребности в персонале, планировать высвобождение персонала, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения, навыки использования основных теорий мотивации, лидерства и

власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды.

Содержание дисциплины является логическим продолжением содержания по направлению подготовки 38.05.02 Таможенное дело и служит основой для освоения дисциплин Таможенное администрирование, Теория и практика управления государственными проектами и программами.

3. Требования к результатам освоения содержания дисциплины

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижений компетенции (по реализуемой дисциплине)	Перечень планируемых результатов
ПК-1 Способен определять место и роль таможенных органов в структуре государственного управления при взаимодействии с иными государственными органами и организациями, в том числе международными	ПК-1.4 Проводит системные исследования, анализ и оценку результативности деятельности таможенных органов	знать инновационные подходы, основанных на достижениях организационно-управленческих решений (оперативного и стратегического уровней); уметь реализовывать основные принципы оперативного и стратегического управления для решения профессиональных задач; владеть навыками обеспечения необходимого уровня организационно-управленческих решений в организации

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Объем учебной дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной работы	Объем часов (зач. ед.)		
	Очная форма	Очно-заочная форма	Заочная форма
Общая учебная нагрузка (всего)	108 (3 зач. ед)		108 (3 зач. ед)
Обязательная контактная работа (всего) в том числе:	54		10
Лекции	18		4
Семинарские занятия	-		-
Практические занятия	36		6
Лабораторные работы	-		-
Курсовая работа (курсовой проект)	-		-

Контроль	-		2
Самостоятельная работа студента (всего)	54		96
Форма аттестации	зачет		зачет

4.2. Содержание разделов дисциплины

Тема 1. Кадровая политика – основа управления персоналом в организации. Сущность управления персоналом в организации. Основные направления работы с персоналом, ее формы и методы. Генеральные направления работы с персоналом, общие и специфические требования к кадрам. Принципы, правила и нормы работы с персоналом. Сущность кадровой политики, её основа. Формулирование цели в соответствии со стратегией развития организации. «Кадровая политика компании», «Стратегии развития кадрового потенциала компании», «Принципы работы с персоналом». Принципы кадровой политики на примере трех известных российских организаций.

Тема 2. Основные факторы, определяющие содержание кадровой политики. Векторы кадровой политики современных предприятий. Пространство кадровой политики. Способы и средства управления, преимущественно практикуемые в организации. Технократическая политика в управлении трудовыми ресурсами далеко не всегда ведет к дегуманизации. «Счастливый дистрибьютор». «Занятость как ценность». Основные менеджерские инструменты. Политика на «рынке работника». «Внутренний» рынок труда.

Тема 3. Формирование и реализация кадровой политики в организации. Этапы проектирования кадровой политики. Процесс работы с персоналом. Согласование аспектов кадровой политики. Процесс формирования кадровой политики в организации. Состав группы экспертов, которые принимают участие в разработке соответствующего проекта. Этапы построения кадровой политики организации. Взаимосвязь развития предприятия и кадровой политики.

Тема 4. Стратегическое управление персоналом в организации. Понятие стратегического управления персоналом организации. Этапы процесса стратегического управления. Анализ внешней и внутренней среды - исходный этап стратегического управления, база как для определения миссии и целей организации, так и для выработки стратегии поведения в окружающей конкурентной среде, позволяющей осуществить миссию и достичь целей. Внешняя среда организации. Анализ внутренней среды. Изучение среды организации, проводимое в условиях стратегического управления, позволяет: при анализе внешней среды – выявить возможности, которые открываются перед организацией и которые она должна использовать для укрепления своих позиций на рынке, или угрозы для ее деятельности.

Тема 5. Система стратегического управления персоналом в организации. Цели и задачи стратегического управления персоналом. Стратегическое управление персоналом организации – это управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом происходящих и предстоящих изменений в ее внешней и внутренней среде,

позволяющее организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе. Стратегическое управление персоналом позволяет решать следующие задачи: Обеспечение организации необходимым трудовым потенциалом в соответствии с ее стратегией. Формирование внутренней среды организации таким образом, что внутриорганизационная культура, ценностные ориентации, приоритеты в потребностях создают условия и стимулируют воспроизводство и реализацию трудового потенциала и самого стратегического управления. Возможность разрешения противоречий в вопросах централизации-децентрализации управления персоналом.

Тема 6. Численность и структура персонала в организации. Численность и динамика персонала. Персонал современной организации представляет собой сложное многоструктурное образование, отражающее его качественные и количественные характеристики. Количественные характеристики персонала выражаются численностью, структурой и динамикой персонала организации, которые требуются для достижения целей ее деятельности. Количественная характеристика персонала обычно рассматривается как в статике, так и в динамике. Абсолютные показатели состояния персонала: численность сменившихся работников, представляющую собой меньшую величину из численности принятых и уволенных; численность проработавших весь период как разность между списочной численностью на начало периода и численностью уволившихся за период.

Тема 8. Сущность и структура оперативного плана работы с персоналом в организации. Структура оперативного плана работы с персоналом. Оперативный план работы с персоналом – комплекс взаимосвязанных кадровых мероприятий, направленных на реализацию конкретных целей организации и каждого работника и охватывающих планирование всех видов работы с персоналом в организации. Структура типового оперативного плана работы с персоналом в организации. Содержание оперативного плана работы с персоналом. Планирование потребности в персонале является начальной ступенью процесса кадрового планирования и базируется на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, плане проведения организационно-технических мероприятий, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей. Схема планирования потребности в персонале. Планирование привлечения и адаптации персонала – планирование мероприятий по найму и приему персонала с целью удовлетворения в перспективе потребности организации в кадрах за счет внутренних и внешних источников.

Тема 9. Планирование и прогнозирование потребности в персонале в организации. Сущность планирования потребности в персонале. Планирование потребности в персонале – одно из важнейших направлений кадрового планирования, позволяющее установить на заданный период времени качественный и количественный состав персонала. Потребность в персонале – это число работников (определенных профессий и специальностей, определенного уровня квалификации), необходимое организации для осуществления ее деятельности. Видами количественной потребности являются

валовая и чистая потребность. Валовая потребность – совокупная численность работников, необходимых для обеспечения деятельности предприятия. Чистая потребность – разница между имеющимися сотрудниками и валовой потребностью в них.

4.3. Лекции

№ п/п	Название темы	Объем часов	
		Очная форма	Заочная форма
Семестр 8			
Тема 1	Кадровая политика — основа управления персоналом в организации	2	—
Тема 2	Основные факторы, определяющие содержание кадровой политики	2	2
Тема 3	Формирование и реализация кадровой политики в организации	2	2
Тема 4	Стратегическое управление персоналом в организации	2	—
Тема 5	Система стратегического управления персоналом в организации	2	-
Тема 6	Численность и структура персонала в организации	2	—
Тема 7	Сущность и содержание кадрового планирования в организации	2	-
Тема 8	Сущность и структура оперативного плана работы с персоналом в организации	2	—
Тема 9	Планирование и прогнозирование потребности в персонале в организации	2	-
Итого:		18	4

4.4. Практические (семинарские) занятия

№ п/п	Название темы	Объем часов	
		Очная форма	Заочная форма
Семестр 8			
Тема 1	Кадровая политика - основа управления персоналом в организации	4	—
Тема 2	Основные факторы, определяющие содержание кадровой политики	4	2
Тема 3	Формирование и реализация кадровой политики в организации	4	-
Тема 4	Стратегическое управление персоналом в организации	4	2
Тема 5	Система стратегического управления персоналом в организации	4	-
Тема 6	Численность и структура персонала в организации	4	2
Тема 7	Сущность и содержание кадрового планирования в организации	4	-

Тема 8	Сущность и структура оперативного плана работы с персоналом в организации	4	–
Тема 9	Планирование и прогнозирование потребности в персонале в организации	4	-
Итого:		36	6

4.5. Самостоятельная работа студентов

№ п/п	Название раздела / темы	Вид самостоятельной работы	Объем часов	
			Очная форма	Заочная форма
1	Кадровая политика — основа управления персоналом в организации	Выполнение практических заданий (таблицы, кейсы, задания проблемного характера)	6	10
2	Основные факторы, определяющие содержание кадровой политики	Выполнение практических заданий (таблицы, кейсы, задания проблемного характера)	6	10
3	Формирование и реализация кадровой политики в организации	Выполнение практических заданий (таблицы, кейсы, задания проблемного характера)	6	10
4	Стратегическое управление персоналом в организации	Выполнение практических заданий (таблицы, кейсы, задания проблемного характера)	6	10
5	Система стратегического управления персоналом в организации	Выполнение практических заданий (таблицы, кейсы, задания проблемного характера)	6	10
6	Численность и структура персонала в организации	Выполнение практических заданий (таблицы, кейсы, задания проблемного характера)	6	10
7	Сущность и содержание кадрового планирования в организации	Выполнение практических заданий (таблицы, кейсы, задания проблемного характера)	6	10
8	Сущность и структура оперативного плана работы с персоналом в организации	Выполнение практических заданий (таблицы, кейсы, задания проблемного характера)	6	12
9	Планирование и прогнозирование потребности в персонале в организации	Выполнение практических заданий (таблицы, кейсы, задания проблемного характера)	6	14
Итого:			54	96

4.7. Курсовые работы/проекты по дисциплине «Кадровая политика и кадровый аудит в организации» не предполагаются учебным планом

5. Образовательных технологий:

Преподавание дисциплины ведется на основе компетентного, личностно ориентированного, деятельностного, группового подходов с использованием технологий: объяснительно-иллюстративного обучения, информационных технологий, проектного обучения, технологии кейсов с учетом следующих этапов обучения каждой темы:

- 1 – получение теоретической основы учебного материала на лекции;
- 2 – формирование оперативных умений и навыков в малых группах;
- 3 – индивидуальный контроль сформированности компетенции;
- 4 – этап предметной рефлексии и рефлексии способов деятельности.

6. Формы контроля освоения дисциплины

Текущая аттестация студентов производится в дискретные временные интервалы лектором и преподавателем(ями), ведущими практические занятия по дисциплине в следующих формах:

- доклад / сообщение;
- таблица;
- кейс;
- задания проблемного характера;
- интеллект-карта;
- эссе;
- самостоятельная работа;
- контрольная работа.

Фонды оценочных средств, включающие типовые задания, контрольные работы, тесты и методы контроля, позволяющие оценить результаты текущей и промежуточной аттестации обучающихся по данной дисциплине, помещаются в приложении к рабочей программе..

Промежуточная аттестация по результатам освоения дисциплины проходит в форме письменного зачета (включает в себя ответы на теоретические вопросы и выполнение практического задания). Студенты, выполнившие 75% текущих и контрольных мероприятий на «отлично», а остальные 25 % на «хорошо», имеют право на получение итоговой оценки.

В экзаменационную ведомость и зачетную книжку выставляются оценки по шкале, приведенной в таблице.

Шкала оценивания (экзамен)	Характеристика знания предмета и ответов	Зачеты
отлично (5)	Студент глубоко и в полном объеме владеет программным материалом. Грамотно, исчерпывающе и логично его излагает в устной или письменной форме. При этом знает рекомендованную литературу, проявляет творческий подход в ответах на вопросы и правильно обосновывает принятые решения, хорошо владеет умениями и навыками при выполнении практических задач.	зачтено

хорошо (4)	Студент знает программный материал, грамотно и по сути излагает его в устной или письменной форме, допуская незначительные неточности в утверждениях, трактовках, определениях и категориях или незначительное количество ошибок. При этом владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении практических задач.	
удовлетворительно (3)	Студент знает только основной программный материал, допускает неточности, недостаточно чёткие формулировки, непоследовательность в ответах, излагаемых в устной или письменной форме. При этом недостаточно владеет умениями и навыками при выполнении практических задач. Допускает до 30% ошибок в излагаемых ответах.	
неудовлетворительно (2)	Студент не знает значительной части программного материала. При этом допускает принципиальные ошибки в доказательствах, в трактовке понятий и категорий, проявляет низкую культуру знаний, не владеет основными умениями и навыками при выполнении практических задач. Студент отказывается от ответов на дополнительные вопросы.	не зачтено

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины:

а) основная литература:

1. Александрова Н. А. Основы кадровой политики и кадрового планирования : курс лекций / Н. А. Александрова, О. Ю. Брюхова. – Екатеринбург : Изд-во УрГУПС, 2014. – 181, [3] с.

2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: 1. учебник для слушателей, обучающихся по программе «Мастер делового администрирования». –10-е изд. – СПб. : Питер, 2012.*

3. Кафидов В. В. Управление человеческими ресурсами : учеб. по-9. собие. – СПб. : Питер, 2012.

4. Одегов Ю. Г., Абдурахманов К. Х., Котова Л. Р. Оценка эффективности работы с персоналом. – М. : Альфа-Пресс, 2011.

5. Экономика труда: ученик для академического бакалаври ата / под. общей ред.. М.В. Симоновой. – М.: Издательство Юрайт, 018. – 259 с.

б) дополнительная литература:

1. Резник С. Д., Бондаренко В. В., Удалов Ф. Е. Персональный менеджмент. – М. : Инфра-М, 2012.

2. Управление персоналом: учеб. для вузов / под ред. А. Я. Кибано-22. ва. – М. : Экзамен, 2010.

3. Управление персоналом. Энциклопедия. – М. : Инфра-М, 23. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Ки-24. банова. – М. : ИНФРА–М, 2010.

в) методические указания:

г) интернет-ресурсы:

1. Административно-управленческий портал. Электронная библиотека экономической и деловой литературы. Режим доступа: <http://www.aup.ru>

2. Информационно-правовой портал «Гарант». - Режим доступа: <http://www.garant.ru>

3. Российское образование: федеральный портал: <http://www.edu.ru/>

4. Совет при президенте России по реализации национальных проектов и демографической политике: <http://www.rost.ru/>

5. Справочно-правовая система «Консультант Плюс» - Режим доступа: <http://www.consultant.ru>

6. Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент». - Режим доступа: <http://ecsocman.edu.ru>

7. Электронная библиотечная система BOOK.ru – Режим доступа: <https://www.book.ru>

8. Электронная библиотека учебников: <http://studentam.net/>

9. Электронная библиотека IQlib: <http://www.iqlib.ru/>

10. Сайт журнала «Справочник по управлению персоналом» Электронный журнал. - Режим доступа: [http:// pro-personal.ru](http://pro-personal.ru)

11. Сайт журнала «Кадровик.ру». - Режим доступа: <http://kadrovik.ru>

12. Министерство образования и науки Российской Федерации – <http://минобрнауки.рф/>

13. Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки – <http://obrnadzor.gov.ru/>

14. Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования – <http://fgosvo.ru>

15. Федеральный портал «Российское образование» – <http://www.edu.ru/>

16. Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» – <http://window.edu.ru/>

17. Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов – <http://fcior.edu.ru/>

Электронные библиотечные системы и ресурсы

18. Электронно-библиотечная система «StudMed.ru» – <https://www.studmed.ru>

19. Справочная правовая система «Консультант Плюс» – <https://www.consultant.ru/sys/>

20. Электронный периодический справочник ГАРАНТ Аналитик – <https://reestr.digital.gov.ru/reestr/301354/>

Информационный ресурс библиотеки образовательной организации

Научная библиотека имени А. Н. Коняева – <http://biblio.dahluniver.ru/>

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Освоение дисциплины «Кадровая политика и кадровый аудит в организации» предполагает использование академических аудиторий, соответствующих действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам.

Прочее: рабочее место преподавателя, оснащенное компьютером с доступом в Интернет.

Программное обеспечение:

Функциональное назначение	Бесплатное программное обеспечение	Ссылки

9. Оценочные средства дисциплины.

Паспорт

оценочных средств по учебной дисциплине

«Кадровая политика и кадровый аудит в организации»

Перечень компетенций (элементов компетенций), формируемых в результате освоения учебной дисциплины.

№	Код	Формулировка	Индикаторы	Темы	Этапы
---	-----	--------------	------------	------	-------

п/п	компетенции	контролируемой компетенции	достижений компетенции (по дисциплине)	учебной дисциплины	формирования (семестр изучения)
1	ПК-1	ПК-1 Способен определять место и роль таможенных органов в структуре государственного управления при взаимодействии с иными государственными органами и организациями, в том числе международными	ПК-1.4 Проводит системные исследования, анализ и оценку результативности деятельности таможенных органов	Тема 1 Кадровая политика — основа управления персоналом в организации	3
				Тема 2 Основные факторы, определяющие содержание кадровой политики	
				Тема 3 Формирование и реализация кадровой политики в организации	
				Тема 4 Стратегическое управление персоналом в организации	
				Тема 5 Система стратегического управления персоналом в организации	
				Тема 6 Численность и структура персонала в организации	
				Тема 7 Сущность и содержание кадрового планирования в организации	
				Тема 8 Сущность и структура оперативного плана работы с персоналом в организации	
				Тема 9 Планирование и прогнозирование потребности в персонале в организации	

Показатели и критерии оценивания компетенций, описание шкал оценивания

№	Код	Индикаторы достижений	Планируемые	Контролируемые	Наименова
---	-----	-----------------------	-------------	----------------	-----------

п/п	компетенции	компетенции	результаты обучения по дисциплине	темы учебной дисциплины	оценочные средства
1. 2	ПК-1 Способен определять место и роль таможенных органов в структуре государственного управления при взаимодействии с иными государственными органами и организациями, в том числе международными			Тема 1 Кадровая политика — основа управления персоналом в организации	доклад, сообщение контрольная работа таблица интеллектуальная карта эссе самостоятельная работа
				Тема 2 Основные факторы, определяющие содержание кадровой политики	3 доклад, сообщение контрольная работа таблица интеллектуальная карта эссе самостоятельная работа
				Тема 3 Формирование и реализация кадровой политики в организации	4 доклад, сообщение контрольная работа таблица интеллектуальная карта эссе самостоятельная работа
				Тема 4 Стратегическое управление персоналом в организации	5 доклад, сообщение контрольная работа таблица интеллектуальная карта эссе самостоятельная работа
				Тема 5 Система стратегического управления персоналом в организации	6 доклад, сообщение контрольная работа таблица интеллектуальная карта эссе самостоятельная работа
				Тема 6 Численность и структура персонала организации	7 доклад, сообщение контрольная работа таблица интеллектуальная карта эссе самостоятельная работа
				Тема 7 Сущность и содержание кадрового планирования в организации	8 доклад, сообщение контрольная работа таблица интеллектуальная карта эссе самостоятельная работа
				Тема 8 Сущность и структура оперативного плана	9 доклад, сообщение контрольная работа таблица интеллектуальная карта эссе самостоятельная работа

				работы персоналом организации	с работа в
				Тема Планирование прогнозирование потребности персонале организации	9 и в в

Оценочные средства по дисциплине

Вопросы для обсуждения на практических и семинарских занятиях (в виде докладов и сообщений)

Тема 1. Кадровая политика – основа управления персоналом организации.

Содержание практических занятий

- 1.1. Сущность кадровой политики
- 1.2. Элементы кадровой политики
- 1.3. Основные типы кадровой политики предприятия

Тема 2. Основные факторы, определяющие содержание кадровой политики.

Содержание практических занятий

- 2.1. Векторы кадровой политики современных предприятий
- 2.2. Факторы, определяющие содержание кадровой политики

Тема 3. Формирование и реализация кадровой политики в организации

Содержание практических занятий

- 3.1. Этапы проектирования кадровой политики
- 3.2. Разработка Положения о кадровой политике
- 3.3. Пути реализации кадровой политики

Тема 4. Стратегическое управление персоналом в организации

Содержание практических занятий

- 4.1. Понятие стратегического управления персоналом организации
- 4.2. Этапы стратегического управления
- 4.3. Управление персоналом в таможенных органах

Тема 5. Система стратегического управления персоналом в организации

Содержание практических занятий

5.1. Цели и задачи стратегического управления персоналом таможенных органов.

5.2. Стратегия управления персоналом организации

5.3. Реализация стратегии управления персоналом

Тема 6. Численность и структура персонала в организации

Содержание практических занятий

6.1. Численность и динамика персонала

6.2. Структура персонала

Тема 7. Сущность и содержание кадрового планирования организации

Содержание практических занятий

7.1. Содержание и функции кадровых технологий

7.2. Сущность кадрового планирования, его цели и задачи

7.3. Уровни кадрового планирования

7.4. Кадровый контроллинг и кадровое планирование

Тема 8. Сущность и структура оперативного плана работы с персоналом в организации

Содержание практических занятий

8.1. Понятие производительность труда

8.2. Факторы, показатели и методы измерения производительности труда

8.3. Повышение производительности труда в таможенных органах

Тема 9. Планирование и прогнозирование потребности в персонале в организации

Содержание практических занятий

9.1. Задачи, содержание и показатели плана по труду, порядок его разработки.

9.2. Система трудовых показателей, их взаимосвязь.

9.3. Планирование и анализ производительности труда.

9.4. Планирование и анализ численности и состава персонала предприятия.

Темы докладов и сообщений

Тема 1. Кадровая политика – основа управления персоналом организации.

1. Определите понятие «кадровая политика организации». Каким образом можно дифференцировать понятия «кадровая политика», «стратегия управления персоналом» и «оперативное управление персоналом»?

2. Можно ли утверждать, что любая организация имеет кадровую политику? Аргументируйте свой ответ.

3. Какие направления кадровой политики вы знаете? Как они реализуются?

4. Какие факторы являются определяющими при выборе и реализации кадровой политики?

5. Чем вызвана необходимость стратегического управления персоналом организации?

6. Какие типы кадровой политики принято выделять по критерию «степень осознания норм, лежащих в основе кадровых мероприятий»?

7. Чем различается активная и пассивная кадровая политика?

8. Назовите существенные черты рациональной и авантюристической кадровой политики, отметьте их различия и приведите соответствующие примеры.

9. В чем состоят различия открытой и закрытой кадровой политики?

Тема 2. Основные факторы, определяющие содержание кадровой политики.

1. Назовите и опишите векторы кадровой политики современных предприятий.

2. Перечислите типы политик управления трудовыми ресурсами предприятия, существующие в пространстве пересечения векторов кадровой политики современных организаций.

3. Дайте краткую характеристику типу политики управления трудовыми ресурсами «Счастливый дистрибьютор».

4. Дайте краткую характеристику типу политики управления трудовыми ресурсами «Занятость как ценность».

5. Дайте краткую характеристику типу политики управления трудовыми ресурсами «политика на "рынке работника"».

6. Дайте краткую характеристику типу политики управления трудовыми ресурсами «"внутренний" рынок труда».

7. Охарактеризуйте основные факторы, определяющие содержание кадровой политики организации. Перечислите стадии жизненного цикла организации.

Тема 3. Формирование и реализация кадровой политики в организации

1. Какие аспекты управления персоналом подлежат согласованию в ходе формирования кадровой политики?

2. В каких целях проводится мониторинг персонала?
3. Продемонстрируйте взаимосвязь кадровой политики и стадии жизненного цикла организации.
4. Какие направления кадровой работы выходят на первый план на различных стадиях?
5. На какой стадии жизненного цикла находится предприятие, на котором вы работаете? Какие задачи управления персоналом в связи с этим становятся приоритетными?
6. Какие изменения в кадровую политику вносит изменение стратегии организации?
7. Какие кадровые задачи приходится решать при реализации стратегии организации нового бизнеса?
8. концентрации усилий на одном из направлений предпринимательской деятельности? диверсификации? переноса капитала?
9. Каковы основные направления деятельности службы управления персоналом по реализации кадровой политики?
10. Назовите и проанализируйте конкретные мероприятия, разрабатываемые и реализуемые в рамках таких направлений деятельности, как обучение персонала, отбор и набор персонала, проведение оценки (аттестации), разработка системы мотивации.

Тема 4. Стратегическое управление персоналом в организации

1. Чем вызвана необходимость стратегического управления организацией?
2. Назовите основные принципы стратегического управления. Поясните этапы процесса стратегического управления.
3. По каким параметрам производится анализ внешней и внутренней среды организации?
4. Что такое миссия и цели организации?
5. Дайте понятие стратегического управления персоналом, его субъекта и объекта.
6. Перечислите проблемы, связанные с управлением персоналом в таможенных органах.
7. Охарактеризуйте особенности управления персоналом в таможенных органах.
8. В чем заключается проблема ротации кадров?

Тема 5. Система стратегического управления персоналом в организации

1. Какова взаимосвязь стратегического управления персоналом со стратегическим управлением организацией и управлением персоналом?
2. Охарактеризуйте особенности управления персоналом в таможенных органах.
3. Охарактеризуйте принципы системы управления персоналом таможенных органов.
4. Что объединяет управленческий процесс и управление персоналом?
5. В чем состоит разница между линейной и функциональной структурой управления персоналом?
6. Каковы основные черты стратегии управления персоналом?
7. Назовите составляющие стратегии управления персоналом.
8. С какой целью составляется стратегический план?
9. Что должен показать анализ факторов внешней и внутренней среды, необходимый для разработки стратегии управления персоналом?
10. Каковы критерии выбора стратегии управления персоналом?
11. Какие цели и задачи должны быть достигнуты в ходе реализации стратегии управления персоналом?
12. В чем заключается сущность стратегического контроля и координации хода реализации стратегии?
13. Каковы задачи и состав рабочих групп по реализации стратегии управления персоналом?

Тема 6. Численность и структура персонала в организации

1. Каково содержание понятия «численность персонала» и какие факторы определяют количественные характеристики персонала организации?
2. Чем различаются нормативная, списочная и явочная численность персонала?
3. Какие категории работников включаются в списочную численность?
4. Назовите категории работников несписочного состава.
5. Что такое явочная и списочная численность персонала?
6. Какие факторы влияют на различия в их величинах?
7. Какая категория работников ежедневно учитывается в табельных записях?
8. Назовите и проанализируйте показатели по обороту персонала: оборот по приему, оборот по выбытию, интенсивность оборота по приему,

интенсивность оборота по выбытию, коэффициент постоянства, коэффициент текучести, коэффициент закрепленности.

9. В чем заключаются различия между аналитической и статистической структурой персонала?

10. Чем объясняется множественность видов структуры персонала?

11. Назовите основные категории персонала, выделенные по характеру трудовых функций в производственном процессе.

12. В чем состоят функции руководителей и специалистов?

13. Какие группировки приняты при учете половозрастного состава работников?

Тема 7. Сущность и содержание кадрового планирования организации. Одержание понятия «кадровое планирование»?

1. Какое место занимает кадровое планирование в системе управления персоналом?

2. Назовите цели и задачи кадрового планирования организации.

3. В чем заключается специфика кадрового планирования в организации по сравнению с другими его видами?

4. Дайте характеристику уровням стратегического планирования: стратегическому, тактическому, оперативному?

5. В чем состоят требования к кадровому планированию?

6. Что представляет собой оперативный план работы с персоналом?

7. Охарактеризуйте основные виды и направления кадрового планирования.

8. Какая информация необходима для осуществления кадрового планирования?

9. Каковы временные горизонты стратегического, тактического и оперативного планирования?

Тема 8. Сущность и структура оперативного плана работы с персоналом в организации

1. Что такое производительность и производительность труда?

2. Назовите ресурсы.

3. В виде чего проявляется рост производительности труда на предприятиях?

4. Как интенсивность труда влияет на производительность?

5. Какие факторы относятся к группе организационно-экономических и управленческих?

6. Назовите основные показатели производительности труда.

7. Назовите обратный показатель выработке и как он определяется.

8. Охарактеризуйте методы измерения производительности труда.
9. Как измеряется производительности труда с помощью трудового (нормативного) метода?
10. Какие показатели используют для измерения производительности труда?
11. Какие основные факторы оказывают влияние на производительность труда (загруженность) сотрудников таможенных органов?
12. Охарактеризуйте основные функции.
13. Назовите важнейшие факторы роста эффективности труда в таможенном деле при выполнении работ и оказании услуг.
14. Как оценивается напряженность труда личного состава таможенных органов?
15. Как называется документ, имеющий наиболее высокий показатель трудозатрат?
16. Как рассчитывается сравнительная напряженность деятельности таможен?

Тема 9. Планирование и прогнозирование потребности в персонале в организации

1. Какие основные задачи и содержание плана по труду?
2. Какие вы знаете основные трудовые показатели?
3. Назовите основные задачи относительно планирования роста производительности труда на предприятии.
4. Охарактеризуйте сущность методов планирования производительности труда.

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «доклад, сообщение»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Доклад (сообщение) представлен(о) на высоком уровне (студент в полном объеме осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений, владеет профильным понятийным (категориальным) аппаратом и т.п.)
4	Доклад (сообщение) представлен(о) на среднем уровне (студент в целом осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений, допустив некоторые неточности и т.п.)
3	Доклад (сообщение) представлен(о) на низком уровне (студент допустил существенные неточности, изложил материал с ошибками, не владеет в достаточной степени профильным категориальным аппаратом и т.п.)

2	Доклад (сообщение) представлен(о) на неудовлетворительном уровне или не представлен (студент не готов, не выполнил задание и т.п.)
---	--

Примерные темы рефератов

1. [Формирование и использование кадрового потенциала](#)
2. Теоретические основы кадрового обеспечения таможенных органов
3. Управление персоналом в таможенных органах
4. Кадровый потенциал организации Укрепление кадрового потенциала и усиление антикоррупционной деятельности
5. Место и роль организационной культуры в организации
6. Оценка кандидатов на вакантные рабочие места в организации
7. Анализ основных требований и компетенций, предъявляемых к кандидатам при поступлении на службу
8. Планирование штатной численности персонала на основе анализа производительности труда
9. Влияние развития кадрового потенциала на эффективность деятельности
10. Методика оценки качества кадрового потенциала
11. Соотношение государственной кадровой политики и управления персоналом
12. Механизм развития кадрового потенциала
13. Факторы, определяющие кадровую политику предприятия
14. Понятие и сущность кадровых технологий, цели и задачи их применения на государственной службе
15. Задачи и направления преобразования системы управления персоналом
16. Система стратегического управления персоналом
17. Стратегическое управление персоналом и кадровое планирование

18. Основы и специфика управления профессиональным развитием кадров

19. Управление социальным развитием

20. Кадровое и документационное обеспечение системы управления персоналом. Функции и задачи отдела кадров.

21. Организация взаимоотношений в руководстве (распределение обязанностей и взаимодействие руководителей, их заместителей, помощников и начальников структурных подразделений).

22. Условия высвобождения персонала

23. Деловая и служебная карьера. Составные элементы, этапы, движущие мотивы процесса развития карьеры

24. Должностная инструкция и регламент: назначение и структура

25. Основные принципы рационального использования персонала

26. Автоматизированные информационные технологии управления персоналом

27. Социальные службы в условиях цифровизации.

28. Диагностика эффективности кадровых решений

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «кейс»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	кейс–задание выполнено полностью, в рамках регламента, установленного на публичную презентацию, студент(ы) приводит (подготовили) полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему(ы) и причины ее (их) возникновения. В случае ряда выявленных проблем четко определяет их иерархию. При устной презентации уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы, выступление сопровождается приемами визуализации. В случае письменного отчета-презентации по выполнению кейс-задания сделан структурированный и детализированный анализ кейса, представлены возможные варианты решения (3-5), четко и

	аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений.
4	кейс–задание выполнено полностью, но в рамках установленного на выступление регламента, студент(ы) не приводит (не подготовили) полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены. При устной презентации на дополнительные вопросы выступающий отвечает с некоторым затруднением подготовленная устная презентации выполненного кейс-задания не очень структурирована. При письменном отчете-презентации по выполнению кейс-задания сделан не полный анализ кейса, без учета ряда фактов, выявлены не все возможные проблемы, для решения могла быть выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 2-3, затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из альтернативных решений.
3	кейс–задание выполнено более чем на 2/3, но в рамках установленного на выступление регламента, студент(ы) расплывчато раскрывает решение, не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения, Собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует. При устной презентации на вопросы отвечает с трудом или не отвечает совсем. Подготовленная презентация выполненного кейс-задания не структурирована. В случае письменной презентации по выполнению кейс-задания не сделан детальный анализ кейса, далеко не все факты учтены, для решения выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 1-2, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения
2	кейс-задание не выполнено, или выполнено менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализ кейса, изложение устное или письменное не структурировано. Если решение и обозначено в выступлении или отчете-презентации, то оно не является решением проблемы, которая заложена в кейсе.

Примерные тестовые задания

Вариант 1

1. ...- это система принципов, определяющая основные направления работы с персоналом, ее формы и методы. Она определяет генеральные направления работы с персоналом на длительную перспективу, общие и специфические требования к кадрам.

- 1) кадровая политика
- 2) кадровая стратегия
- 3) кадровая служба
- 4) кадровое обеспечение

2. Реактивная кадровая политика. Выберите правильную характеристику относительно поведения руководителя..

1) Руководство контролирует симптомы негативного состояния в работе с персоналом, предпринимая попытки проанализировать их причины и следить за возникновением конфликтных ситуаций

2) Руководство опирается на краткосрочные и среднесрочные прогнозы развития ситуации в кадровой сфере

3) Руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию

4) Руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении собственного персонала

3. Активная кадровая политика может быть...

- 1) рациональной и авантюристической
- 2) внешняя и внутренняя
- 3) пассивная и рациональная
- 4) простая и сложная

4. Основные факторы внутренней среды, определяющие содержание кадровой политики...

1) сфера деятельности, вид бизнеса, стратегия организации, жизненный цикл организации, размер организации

2) темпы инфляции, рост цен на ресурсы

3) экономические, демографические, политические

4) природно-климатические условия, внешнеэкономическая деятельность

5. Составными частями кадровой работы являются:

1) все ответы верны

2) деловая оценка, профориентация и адаптация персонала, обучение, управление карьерой и продвижением кадров, мотивация, организация труда и обеспечение безопасности деятельности персонала

3) планирование кадровой работы, наем, отбор и прием кадров, управление нововведениями в кадровой работе, создание нормальной психологической обстановки в коллективе

4) формирование системы управления персоналом

6. ... представляет собой комплекс взаимосвязанных элементов (подсистем), состоящих из органов управления, принципов, методов, форм и средств и направленных на достижение целей, стоящих перед коллективом (организацией).

- 1) система управления персоналом
- 2) стратегия управления персоналом
- 3) кадровая политика организации

- 4) нет правильного ответа
- 7. Проблемы, связанные с управлением персоналом в таможенных органах:
 - 1) все ответы верны
 - 2) проблема ротации кадров в таможенных органах
 - 3) несовершенство организационно-управленческой деятельности на текущий период
 - 4) возникновение коррупционных рисков в таможенных органах
- 8. ... - показатель, характеризующий результативность, отдачу каждой единицы используемого ресурса труда
 - 1) производительность труда
 - 2) интенсивность труда
 - 3) эффективность
 - 4) эффект
- 9. Рост производительности труда на предприятиях проявляется в виде:
 - 1) все ответы верны
 - 2) увеличения массы продукции, создаваемой в единицу времени при неизменном ее качестве
 - 3) повышения качества продукции при неизменной ее массе, создаваемой в единицу времени
 - 4) сокращения затрат труда на единицу производимой продукции
- 10. Материально-технические факторы – это те факторы, которые...
 - 1) зависят от уровня развития и степени использования средств производства, в первую очередь, орудий труда, от их качества (научно-технического прогресса)
 - 2) зависят от степени развития форм организации общественного производства
 - 3) связанные с ролью человека в общественном производстве
 - 4) не зависят от уровня развития и степени использования средств производства

Вариант 2

- 1. Что не относится к социально-психологической группе факторов, влияющих на повышение производительности труда?
 - 1) усовершенствование организации работы (углубление и развитие распределения и кооперации труда);
 - 2) развитие методов мотивации и психологического влияния
 - 3) повышение квалификации и общеобразовательного уровня рабочих
 - 4) возрастание творческого характера и коллективизма в труде
- 2. ... - обратный показатель выработки, характеризующий затраты рабочего времени на производство единицы продукции
 - 1) трудоемкость
 - 2) трудозатраты
 - 3) трудовой потенциал
 - 4) напряженность труда
- 3. Контроль — это...
 - 1) основная функция управления, посредством реализации которой осуществляется наблюдение за процессом функционирования единой системы таможенных органов, сбор данных о ходе, условиях, состоянии и результатах деятельности подчиненных в тот или иной момент времени
 - 2) накопление, систематизация и первичная обработка информации о текущем состоянии управляемой системы, направлении и темпах ее движения, о достигнутых результатах и переменных проблемах

3) основная функция управления, посредством которой возрастает эффективность деятельности подчиненных или устраняются отклонения от параметров, заданных при планировании

4) основная функция управления, посредством которой в таможенных органах вырабатываются организационные начала предстоящей деятельности

4. Современные методы оценки сотрудников государственных органов:

1) все ответы верны

2) рейтинг, 360 %

3) анкетирование, оценка по ситуации, описательная оценка

4) классификация, сравнение по парам

5. Система управления персоналом таможенных органов должна базироваться на ее подходах и приоритетах, а также на общих принципах государственной службы, которые отражены в ...

1) Все ответы верны

2) Конституции ЛНР

3) Законе «О системе государственной службы ЛНР»

4) Законе «О государственной гражданской службе ЛНР» и других нормативных правовых актах

6. Анализ и оценку наличных ресурсов, будущих потребностей, определение целей в сфере кадрового менеджмента, разработку программы их достижения, - это...

1) планирование

2) организация

3) регулирование

4) все ответы верны

7. ... – это разработанное руководством организации приоритетное, качественно определенное направление действий, необходимых для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива и учитывающих стратегические задачи организации и ее ресурсные возможности.

1) стратегия управления персоналом

2) кадровая политика организации

3) кадровый потенциал

4) система управления персоналом

8. Оборот по выбытию характеризуется...

1) численностью лиц, уволившихся из организации за данный период, сгруппированных по причинам увольнения

2) число лиц, зачисленных на работу после окончания учебных заведений, по оргнабору, в порядке перевода из других организаций, по распределению, по направлению органов трудоустройства, по приглашению самой организации, а также проходящих производственную практику

3) число лиц уволившихся и зачисленных на работу

4) все ответы верны

9. С точки зрения видов деятельности таможенная служба включает:

1) персонал основной и вспомогательной деятельности

2) простой и сложной деятельности

3) государственные и частные организации

4) все ответы верны

10. Категория «помощники (советники)»- ...

1) должности, учреждаемые для содействия лицам, замещающим государственные должности, руководителям государственных органов различных

уровней в реализации их полномочий и замещаемые на определенный срок, ограниченный сроком полномочий указанных лиц или руководителей2)

3) должности, учреждаемые для организационного, информационного, документационного, финансово-экономического, хозяйственного и иного обеспечения деятельности государственных органов и замещаемые без ограничения срока полномочий

4) должности, учреждаемые для профессионального обеспечения выполнения государственными органами установленных задач и функций и замещаемые без ограничения срока полномочий

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «тесты»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Тесты выполнены на высоком уровне (правильные ответы даны на 90-100% тестов)
4	Тесты выполнены на среднем уровне (правильные ответы даны на 75-89% тестов)
3	Тесты выполнены на низком уровне (правильные ответы даны на 50-74% тестов)
2	Тесты выполнены на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем на 50% тестов)

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «самостоятельная работа»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Самостоятельная работа выполнена на высоком уровне (правильные ответы даны на 90-100% вопросов/задач)
4	Самостоятельная работа выполнена на среднем уровне (правильные ответы даны на 75-89% вопросов/задач)
3	Самостоятельная работа выполнена на низком уровне (правильные ответы даны на 50-74% вопросов/задач)
2	Самостоятельная работа выполнена на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем на 50%)

Задание / ситуативная задача

Вариант 1

Задание 1. Заполните представленную таблицу взаимосвязи социальной и кадровой политики:

Социальная	Кадровая политика
------------	-------------------

политика	
По целям:	
По сфере приложения:	
Как инструмент власти:	

Задание 2. Осуществите сравнительную характеристику открытого и закрытого видов кадровой политики. Заполните табл. 1.

Таблица 1 Сравнительная характеристика открытого и закрытого видов кадровой политики организации

Кадровый процесс	Открытая кадровая политика	Закрытая кадровая
Кадровое планирование		
Адаптация персонала		
Обучение и развитие персонала		
Продвижение персонала		
Мотивация		
Контроль		
Аттестация персонала		
Высвобождение и увольнение персонала		
Управление конфликтами и стрессами		

Вариант 2.

Задание 1. Ситуация для анализа.

Некоторые руководители не признают достижений сотрудников, считая, что достаточно и материального вознаграждения («им за это заплатили»), или по той причине, что просто не знают подходящих форм выражения признательности. Одним из главных способов выражения признательности (мотивирующим фактором) может быть словесное поощрение. Например, такое:

- • спасибо!
- • похоже, ты хорошо поработал!
- • я ценю твои усилия!
- • спасибо, что ты так много сделал и уложился в отведенные сроки!

- ты определенно делаешь меньше ошибок, чем раньше!
- у меня бы никогда не получилось так хорошо!

Вы можете продолжить список?

Задание 2. Отвечая на вопрос (исследование компании Нау Group) «Какие меры Вы принимаете по удержанию ключевых сотрудников организации?», руководители выбрали следующие варианты ответов (% от числа опрошенных):

- карьерный рост — 44,7 %;
- гарантирую, что сокращение их не коснется — 43,4 %;
- повышение заработной платы — 30,3 %;
- материальные поощрения — 30,3 %;
- другое — 11,8 %.

Как вы думаете, что попадает в категорию «другое»? Что бы вы могли еще предложить для удержания ключевых сотрудников организации?

Задание 3. Наем персонала — одно из направлений кадровой политики любой организации. Давайте рассмотрим два наиболее применимых подхода к распределению бюджета организации на наем персонала.

1. В первом из них большая часть запланированных расходов направляется на кадровое обучение и развитие, при этом затраты на наем новых сотрудников минимизируются за счет снижения текучести кадров, закрепления их на рабочих местах и планового продвижения по карьерной лестнице.

2. Во втором случае организация выделяет большой бюджет на поиск и отбор персонала, при этом минимизируются бюджеты на кадровое обучение и развитие. Организация набирает состоявшихся специалистов и сотрудничает с ними до тех пор, пока их квалификации достаточно для решения стоящих перед организацией задач.

Проанализируйте каждую из описанных стратегий найма в реализации кадровой политики организации с точки зрения оптимизации временных, денежных затрат и получаемого качества персонала. При анализе используйте технологический процесс найма, состоящий из четырех этапов:

- описание требований к кандидату;
- поиск;
- отбор;

- — выход специалиста на работу.

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «задание / ситуативная задача»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	задание (решение ситуационной задачи) выполнено на высоком практическом уровне с применением соответствующего нормативно-правового акта (или актов); имеет внутреннее единство, материал изложен логически последовательно. Ситуация рассмотрена студентом (ами) с различных позиций. Ответы на вопросы ситуационных задач даны аргументировано, сделаны обоснованные выводы по задаче со ссылкой на соответствующие законодательные/правовые нормы.
4	Задание (решение ситуационной задачи) выполнено на хорошем практическом уровне, но имеет отдельные недостатки: сформулированные выводы требуют дополнительной аргументации; присутствуют несущественные противоречия; при этом работа имеет внутреннее единство; материал излагается логично и последовательно; задание в целом выполнено; работа в целом отвечает требованиям надлежащего оформления, но в ней присутствуют незначительные отступления. Ситуация рассмотрена студентом(ами) с различных позиций. Ответы на вопросы ситуационных задач даны аргументировано, сделаны обоснованные выводы по задаче со ссылкой на соответствующие законодательные/правовые нормы.
3	Задание (решение ситуационной задачи) выполнено на практическом уровне, который позволяет судить о наличии у студента знаний по проблеме, и имеет недостатки: выводы сформулированы неясно и не аргументированы, присутствуют существенные противоречия; нарушены единство, логика изложения материала, использован материал, частично или полностью утративший свое значение; работа выполнена с нарушением требований надлежащего оформления. Ответы на вопросы ситуационных задач даны со ссылкой на соответствующие законодательные/правовые нормы
2	задание (решение ситуационной задачи)

	<p>выполнено на невысоком практическом уровне, который позволяет судить об отсутствии у студента(ов) необходимых знаний по проблеме: выводы не сформулированы, отсутствуют аргументация, единство, логика изложения материала; использован материал без ссылки на источник, на основе которого было выполнено задание; тема задания не раскрыта; работа не соответствует требованиям надлежащего оформления. Ответы на вопросы ситуационных задач даны не аргументировано, не на все вопросы в задаче приведены ссылки на соответствующие законодательные/правовые нормы.</p>
--	---

Оценочные средства для промежуточной аттестации (зачет)

Теоретические вопросы

1. Сущность кадровой политики и ее элементы
2. Цели, задачи и основные направления кадровой политики организации
3. Пути реализации кадровой политики
4. Основные типы кадровой политики предприятия
5. Векторы кадровой политики современных предприятий
6. Факторы, определяющие содержание кадровой политики
7. Современная концепция государственной кадровой политики в Российской Федерации и ее взаимосвязь с кадровым потенциалом общества.
8. Этапы проектирования кадровой политики
9. Разработка Положения о кадровой политике
10. Взаимосвязь формирования среднего класса и государственной кадровой политики в российском обществе
11. Государственная политика в отношении персонала предпринимательских негосударственных структур
12. Особенности развития кадровой политики в системе государственной и муниципальной службы
13. Управление персоналом в таможенных органах: особенности, специфика
14. Проблемы, связанные с управлением персоналом в таможенных органах
15. Понятие стратегического управления персоналом организации
16. Этапы стратегического управления в организации
17. Цели и задачи стратегического управления таможенных органов
18. Формирование или разработка стратегия управления персоналом таможенных органов
19. Реализация стратегии управления таможенными органами

20. Взаимосвязь стратегии развития организации и стратегия управления персоналом: их общее и особенное в контексте проводимой кадровой политики
21. Принципы системы управления персоналом таможенных органов
22. Основные задачи управления персоналом таможенных органов
23. Организационная и функциональная структура управления персоналом
24. Организационная структура управления персоналом регионального таможенного управления
25. Анализ факторов внешней и внутренней среды, необходимый для разработки стратегии управления персоналом
26. Численность и динамика персонала
27. Структура персонала организации
28. Особенности планирования в организации
29. Основы кадрового планирования и формирования кадрового резерва в органах государственной власти

Практические задания

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству промежуточный контроль («зачет»)

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
зачтено	Студент глубоко и в полном объёме владеет программным материалом. Грамотно, исчерпывающе и логично его излагает в устной или письменной форме. При этом знает рекомендованную литературу, проявляет творческий подход в ответах на вопросы и правильно обосновывает принятые решения, хорошо владеет умениями и навыками при выполнении практических задач.
	Студент знает программный материал, грамотно и по сути излагает его в устной или письменной форме, допуская незначительные неточности в утверждениях, трактовках, определениях и категориях или незначительное количество ошибок. При этом владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении практических задач.
	Студент знает только основной программный материал, допускает неточности, недостаточно чёткие формулировки, непоследовательность в ответах, излагаемых в устной или письменной форме. При этом недостаточно владеет умениями и навыками при выполнении практических задач. Допускает до 30% ошибок в излагаемых ответах.
не зачтено	Студент не знает значительной части программного материала. При этом допускает принципиальные ошибки в доказательствах, в трактовке понятий и категорий, проявляет низкую культуру знаний, не владеет основными умениями и навыками при выполнении практических задач. Студент

	отказывается от ответов на дополнительные вопросы
--	---

Лист изменений и дополнений

№ п/п	Виды дополнений и изменений	Дата и номер протокола заседания кафедры (кафедр), на котором были рассмотрены и одобрены изменения и дополнения	Подпись (с расшифровкой) заведующего кафедрой (заведующих кафедрами)

Экспертное заключение

Представленные оценочные средства (далее – ОС) по дисциплине «Кадровая политика и кадровый аудит в организации» соответствует требованиям ГОС ВО.

Предлагаемые формы и средства текущего и промежуточного контроля адекватны целям и задачам реализации основной образовательной программы по магистерской программе 38.04.02 Менеджмент. Менеджмент таможенных услуг»

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающегося представлены в полном объеме.

Виды оценочных средств, включенные в представленный фонд, отвечают основным принципам формирования ОС.

Разработанный и представленный для экспертизы оценочных средств рекомендуется к использованию в процессе подготовки магистров, по указанному направлению.

Председатель учебно-методической
Комиссии Института управления
и государственной службы _____

А.А. Резник