

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Дипломатическая академия Министерства иностранных дел  
Российской Федерации»**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И КАДРОВЫЙ АУДИТ**

**Направление подготовки** 38.04.04 Государственное и муниципальное управление

**Направленность (профиль) подготовки** Государственное управление во внешнеполитической деятельности

**Форма обучения:** очная

**Квалификация выпускника:** Магистр

**Объем дисциплины (модуля):**

в зачетных единицах: 2 з.е.

в академических часах: 72 ак. ч.

Ершова Н.А, Рабочая программа дисциплины: «Кадровая политика и кадровый аудит» – Москва: «Дипломатическая академия МИД Российской Федерации», 2025 г.

Рабочая программа по дисциплине: «Кадровая политика и кадровый аудит» по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, направленность «Государственное управление во внешнеполитической деятельности», составлена Ершовой Н.А. в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 13.08.2020 года № 1000, зарегистрированного в Министерстве юстиции Российской Федерации 28.08.2020 г. № 59530.

Руководитель ОПОП



Шангараев Р.Н.

Директор библиотеки

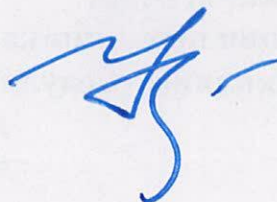


Толкачева Ю.В.

Рабочая программа:

**обсуждена и рекомендована** к утверждению решением кафедры  
от 24 января 2025 г., протокол № 21

Заведующий кафедрой  
стратегических коммуникаций  
и государственного управления



Карпович О.Г.

**рекомендована**

Учебно-методическим советом (УМС) Академии  
от 20 марта 2025 г., протокол № 6

Председатель УМС



Ткаченко М.Ф.

**одобрена** Ученым Советом Академии 26 марта 2025 г., протокол № 4

## 1. Цели и задачи освоения дисциплины «Антикризисное управление в современных условиях»

### Цели и задачи освоения дисциплины (модуля)

**Цель:** формирование профессиональной, научно-исследовательской; организационно-управленческой; и аналитической компетентности в области эффективного управления организациями различных форм собственности и сфер деятельности, а также расширение общекультурных и профессиональных компетенций в области эффективного управления функциональными областями менеджмента; формирование у студентов понимания сущности кадровой политики организации, ее основных направлений и этапов формирования, а также роли кадровой службы в разработке и изменения кадровой политики;

### Задачи дисциплины:

получить современное теоретическое представление о сущности кадровой политики и кадровому аудиту;

закрепить знание принципов и механизмов реализации кадровой политики организации и управления профессиональным развитием персонала как направление кадровой политики организации;

сформировать понимание содержание лидерства в структуре кадровой политики организации, кадрового аудита организации и кадровых рисков.

развить умения характеризовать и анализировать кадровый потенциал организации;

закрепить навыки прогнозировать и определять потребность в персонале.

## 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Изучение дисциплины «Кадровая политика и кадровый аудит» направлен на развитие следующих компетенций: УК-3.1; УК-3.2; ПК-2.1; ПК-2.2

| № п/п | Формируемые компетенции (код и наименование компетенции)                                                                           | Код и формулировка индикатора компетенции                                                                                             | Планируемые результаты обучения                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | <b>УК-3</b> Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели | <b>УК-3.1</b> Вырабатывает стратегию командной работы и на ее основе организует отбор членов команды для достижения поставленной цели | <b>Знает</b> основные модели командообразования и факторы, влияющие на эффективность командной работы, основные современные технологии организации деятельности команд, в том числе – виртуальных.<br><b>Умеет</b> определять роль каждого участника команды, ставить перед каждым участником команды четко сформулированную задачу с учетом его роли, выбирать методы организации работы |

|   |                                                                                                                        |                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                                                                                                                        |                                                                                                               | команды с учетом специфики поставленной цели, временных и прочих ограничений; составлять планы и графики основных шагов по достижению поставленной перед командой цели и оценивать необходимые временные, информационные и другие ресурсы.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|   |                                                                                                                        | <b>УК-3.2</b> Организует и корректирует работу команды, в том числе на основе коллегиальных решений           | <b>Знает</b> основные методы анализа взаимодействия в команде, основные современные технологии коммуникации различного типа, принципы предоставления обратной связи<br><b>Умеет</b> поддерживать в команде атмосферу сотрудничества для достижения цели, показывая ценность вклада каждого участника; предоставлять эффективную обратную связь участникам команды по промежуточным и конечным результатам работы; выявлять конфликты, возникающие в процессе командной работы, и конструктивно управлять ими; использовать различные типы коммуникации для обеспечения эффективного взаимодействия участников команды, в том числе виртуальной |
| 2 | <b>ПК-2.</b> Способен применять административные методы для решения задач государственного и муниципального управления | <b>ПК.2.1.</b> Обладает знаниями по профилактике и предупреждению нарушений в сфере государственного контроля | <b>Знает:</b> правовые основы применения административных форм и методов для решения задач государственного и муниципального управления<br><b>Умеет:</b> применять административные формы и методы государственного управления для предупреждения правонарушений                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|   |                                                                                                                        | <b>ПК-2.2.</b> Применяет методы организации мероприятий по осуществлению контрольно - надзорной деятельности  | <b>Знает</b> локальные нормативные акты организации, определяющие политику взаимодействия со средствами массовой информации и связями с общественностью<br><b>Умеет:</b> разрабатывать локальные нормативные акты и стандарты по корпоративному управлению рисками                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

### 3. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы «Кадровая политика и кадровый аудит»

#### Очная форма обучения

| Виды учебной деятельности                                     | Всего     | По семестрам |   |      |   |
|---------------------------------------------------------------|-----------|--------------|---|------|---|
|                                                               |           | 1            | 2 | 3    | 4 |
| 1. Контактная работа обучающихся с преподавателем:            | 16,3      |              |   | 16,3 |   |
| Аудиторные занятия, часов всего, в том числе:                 | 16        |              |   | 16   |   |
| • занятия лекционного типа                                    | 8         |              |   | 8    |   |
| • занятия семинарского типа:                                  | 8         |              |   | 8    |   |
| практические занятия                                          |           |              |   |      |   |
| лабораторные занятия                                          | -         |              | - |      |   |
| в том числе занятия в интерактивных формах                    | -         |              | - |      |   |
| в том числе занятия в форме практической подготовки           | -         |              | - |      |   |
| Контактные часы на аттестацию в период экзаменационных сессий | 0,3       |              |   | 0,3  |   |
| 2. Самостоятельная работа студентов, всего                    | 55,7      |              |   | 55,7 |   |
| • курсовая работа (проект)                                    | -         |              |   |      |   |
| • др. формы самостоятельной работы:                           | -         |              |   |      |   |
| —                                                             |           |              |   |      |   |
| —                                                             |           |              |   |      |   |
| 3. Промежуточная аттестация: зачет                            | 3         |              |   | 3    |   |
| ИТОГО:                                                        | Ак. часов | 72           |   | 72   |   |
| Общая трудоемкость                                            | зач. ед.  | 2            |   | 2    |   |

### 4. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием количества академических часов и видов учебных занятий

#### 4.1. Содержание дисциплины «Кадровая политика и кадровый аудит»

**Тема 1** Кадровая политика — основа управления персоналом организации. Сущность, элементы, виды кадровой политики.

**Тема 2** Кадровое обеспечение организации

**Тема 3** Кадровые риски. Методы оценки рисков в персонал-технологиях

**Тема 4** Кадровый аудит

| № | Раздел дисциплины, тема                                                                                                 | Занятия лекционного типа | Практические занятия | Лабораторные работы | Самостоятельная работа |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----------------------|---------------------|------------------------|
|   |                                                                                                                         | ак.час.                  | ак.час.              | ак.час.             | ак.час.                |
| 1 | <b>Тема 1</b> Кадровая политика — основа управления персоналом организации. Сущность, элементы, виды кадровой политики. | 2                        | 2                    |                     | 14                     |
| 2 | <b>Тема 2</b> Кадровое обеспечение организации                                                                          | 2                        | 2                    |                     | 14                     |

|              |                                                                           |          |          |  |             |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------|----------|----------|--|-------------|
| 3            | <b>Тема 3</b> Кадровые риски. Методы оценки рисков в персонал-технологиях | 2        | 2        |  | 14          |
| 4            | <b>Тема 4</b> Кадровый аудит                                              | 2        | 2        |  | 13,7        |
| <b>ИТОГО</b> |                                                                           | <b>8</b> | <b>8</b> |  | <b>55,7</b> |

#### 4.2. Самостоятельное изучение обучающимися разделов дисциплины

*Очная форма обучения*

#### 4.2. Самостоятельное изучение обучающимися разделов дисциплины

**«Кадровая политика и кадровый аудит»**

*Очная форма обучения*

| Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение | Виды самостоятельной работы                                                                                                                                                                   | Оценочные средства для проверки выполнения самостоятельной работы |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Виды кадровой политики.                        | Подготовка к контрольной работе<br><br>Изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов. Самостоятельный поиск информации в Интернете и других источниках. | Контрольная работа.                                               |
| . Методы оценки рисков в персонал-технологиях  | Изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов. Самостоятельный поиск информации в Интернете и других источниках.                                        |                                                                   |
| Кадровый аудит и способы его проведения        | Работа над вопросами к зачету                                                                                                                                                                 | Вопросы к зачету                                                  |

Основная цель самостоятельной работы студента при изучении дисциплины **«Кадровая политика и кадровый аудит»** – закрепить теоретические знания, полученные в ходе лекционных занятий, сформировать навыки в соответствии с требованиями, определенными в ходе занятий семинарского типа.

Подробная информация о видах самостоятельной работы и оценочных средствах для проверки выполнения самостоятельной работы приведена в Методических рекомендациях по самостоятельной работе обучающихся.

#### **5. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.**

Образцы заданий текущего контроля и промежуточной аттестации Фонда оценочных средств (ФОС) представлены в Приложении к Рабочей программе дисциплины (РПД). В полном объеме ФОС хранятся в печатном виде на кафедре, за которой закреплена дисциплина.

## **Тематика контрольных работ «Кадровая политика и кадровый аудит»**

1. Организация кадрового планирования на предприятии.
2. Совершенствование кадрового планирования на предприятии.
3. Формирование системы стратегического управления персоналом.
4. Совершенствование системы стратегического управления персоналом.
5. Разработка системы аудита персонала в организации.
6. Совершенствование системы аудита персонала в организации.
7. Управление качеством труда персонала в организации.
8. Формирование и развитие организационной культуры в организации.
9. Эффективные технологии планирования деятельности менеджеров на предприятии.
10. Проектирование организационной структуры службы управления персоналом.
11. Разработка стратегии управления персоналом организации.
12. Формирование кадровой политики организации.
13. Разработка экспертных систем для группового анализа состояния персонала.
14. Разработка оперативного плана работы с персоналом.
15. Разработка системы планирования численности персонала организации.
16. Совершенствование процесса определения потребности в персонале.
17. Разработка системы планирования производительности труда в организации.
18. Разработка системы показателей эффективного использования персонала.
19. Разработка системы планирования карьеры в организации.
20. Совершенствование процесса планирования карьеры в организации.
21. Разработка системы формирования резерва кадров.
22. Совершенствование системы формирования резерва кадров.
23. Разработка системы учёта движения и текучести кадров.
24. Совершенствование планирования затрат на персонал организации.
25. Автоматизация оценки экономической эффективности проектов совершенствования управления персоналом.
26. Формирование целей системы управления персоналом.
27. Разработка системы взаимосвязей службы управления персоналом в оргструктуре организации.
28. Совершенствование кадровой политики организации.
29. Совершенствование организационной культуры в организации

## **Перечень вопросов для подготовки к экзамену «Кадровая политика и кадровый аудит»**

1. Понятие и цели кадровой политики.
2. Направления кадровой политики организации.
3. Виды кадровой политики.
4. Особенности активной кадровой политики.

5. Особенности пассивной кадровой политики.
6. Особенности реактивной кадровой политики.
7. Особенности превентивной кадровой политики.
8. Инструменты формирования кадровой политики организации.
9. Понятие аудита персонала. Его цели и задачи.
10. Субъекты и объект кадрового аудита.
11. Уровни кадрового консалтинга и аудита.
12. Место аудита персонала в системе управления организацией.
13. Психологические технологии и подходы к проведению кадрового консалтинга.
14. Экономические подходы к проведению кадрового консалтинга.
15. Управленческие технологии и подходы к проведению кадрового консалтинга.
16. Отечественный и зарубежный опыт проведения кадрового аудита. Этапы разработки программы аудита персонала в организации. Их характеристики и особенности.
17. Оптимизация структуры кадрового состава.
18. Совершенствование использования рабочего времени в организации.
19. Анализ социально-психологического климата в организации
20. Показатели эффективности кадровой политики.
21. Влияние внешних факторов на структуру кадровой политики.
22. Влияние внутренних факторов на структуру кадровой политики.
23. Взаимосвязь стиля управления организацией и кадровой политики.
24. Взаимосвязь целей организации и кадровой политики организации.
25. Взаимосвязь изменений нормативно-правовой среды и кадровой политики организации.
26. Аудит кадрового потенциала организации.
27. Функции системы управления персоналом организации с точки зрения кадрового консалтинга и аудита.
28. Оценка организационной структуры и функционального разделения труда в организации.
29. Этапы построения кадровой политики. Их характеристики и особенности.
30. Общая и специальная части нормативно-правового обеспечения аудита персонала.

## **6. Перечень нормативных правовых документов, основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины «Управление стратегическими изменениями».**

### **6.1. Нормативные правовые документы**

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) : федеральный закон от 30.11.1994 N 51-ФЗ : ред. от 27.01.2023. - URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/). (дата обращения: 23.01.2025). - Текст: электронный.
2. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020). общероссийского голосования 01.07.2020). - URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/) (дата обращения: 21.01.2025). - Текст: электронный.
3. Трудовой кодекс Российской Федерации: федеральный закон от 30.12.2001 N 197-ФЗ : ред. от 19.12.2022 : с изменениями и дополнениями, вступил в силу с 11.01.2023). - URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/) (дата обращения: 21.01.2025). - Текст: электронный.
4. Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 № 79-ФЗ: ред. от 29.07.2017. - Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_48601/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/) (дата обращения: 15.01.2025). - Текст: электронный.
5. Федеральный закон «Об особенностях прохождения федеральной государственной гражданской службы в системе Министерства иностранных дел Российской Федерации» от 27 июля 2010 г. № 205-ФЗ: ред. от 05.10.2015. - URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_103018/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103018/) (дата обращения: 21.01.2025). - Текст: электронный.

### **6.2 Основная литература**

1. Кадровая политика и кадровый аудит организации : учебник для вузов / под общей редакцией Л. В. Фотиной. - Москва : Юрайт, 2025. - 478 с. - ISBN 978-5-534-14732-2. - URL: <https://urait.ru/bcode/567626> (дата обращения: 21.01.2025). - Режим доступа : для авторизир. пользователей. - Текст : электронный.
2. Чуланова, О. Л. Кадровый консалтинг : учебник / О. Л. Чуланова. - Москва : ИНФРА-М, 2023. - 358 с. - ISBN 978-5-16-012953-2. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1906705> (дата обращения: 21.01.2025). - Режим доступа : для авторизир. пользователей. - Текст : электронный.

### **6.3 Дополнительная литература**

1. Информационные технологии в менеджменте : учебное пособие / В. И. Карпузова, Э. Н. Скрипченко, К. В. Чернышева, Н. В. Карпузова. - 2-е изд., доп. - Москва : ИНФРА-М, 2023. - 301 с. - ISBN 978-5-9558-0315-9. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1981670> (дата обращения: 21.01.2025). - Режим доступа : для авторизир. пользователей. - Текст : электронный.

2. Технологии обучения и развития персонала в организации : учебник / под редакцией М. В. Полевой. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2024. - 273 с. - ISBN 978-5-16-019023-5. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2079945> (дата обращения: 21.01.2025). - Режим доступа : для авторизир. пользователей. - Текст : электронный.

3. Управление персоналом в России: история и современность : монография. Книга 1 / под редакцией А.Я. Кибанова. - Москва : ИНФРА-М, 2022. - 240 с. - ISBN 978-5-16-010226-9. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1850628> (дата обращения: 21.01.2025). - Режим доступа : для авторизир. пользователей. - Текст : электронный.

4. Фокин, К. Б. Управление кадровым резервом: теория и практика : монография / К.Б. Фокин. - Москва : ИНФРА-М, 2025. - 277 с. - ISBN 978-5-16-009541-7. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2117125> (дата обращения: 21.01.2025). - Режим доступа : для авторизир. пользователей. - Текст : электронный.

5. Шапиро, С. А. Кадровая политика и кадровый аудит организации : учебно-методическое пособие / С. А. Шапиро, А. Б. Вешкурова. - Москва : РУТ (МИИТ), 2018. - 94 с. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1896324> (дата обращения: 21.01.2025). - Режим доступа : для авторизир. пользователей. - Текст : электронный.

## **7. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения, профессиональных баз данных и информационных справочных систем**

### **7.1. Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», включая профессиональные базы данных**

1. Министерство иностранных дел: официальный сайт. - Москва. - URL: <https://mid.ru/>. (дата обращения: 21.01.2025). - Режим доступа: для авторизир. пользователей. - Текст: электронный.

2. Правительство Российской Федерации: официальный сайт. - Москва. - Обновляется в течение суток. - URL: <http://government.ru> (дата обращения: 21.01.2025). - Режим доступа: для авторизир. пользователей. - Текст: электронный.

3. РАПСИ - Российское агентство правовой и судебной информации. Новости, публикация, законодательство, судебная практика. Мультимедийные материалы. - URL: <http://rapsinews.ru/> (дата обращения: 21.01.2025). - Режим доступа: для авторизир. пользователей. - Текст: электронный.

4. Ассоциация Деминга : - URL: [www//deming.ru/TehnUpr/FunkModOcen.htm](http://www.deming.ru/TehnUpr/FunkModOcen.htm). (дата обращения: 21.01.2025). - Режим доступа: для авторизир. пользователей. - Текст: электронный.
5. Основы менеджмента: - URL: <http://orgmanagement.ru>. (дата обращения: 21.01.2025). - Режим доступа: для авторизир. пользователей. - Текст: электронный.
6. Центр стратегических исследований : URL: <http://www.csr.ru/>. (дата обращения: 21.01.2025). - Режим доступа: для авторизир. пользователей. - Текст: электронный.

## **7.2. Информационно-справочные системы**

1. Справочно-правовые системы «Консультант плюс» - [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru).
2. Электронная библиотека Дипломатической Академии МИД России на платформе «МегаПро» - <https://elib.dipacademy.ru/MegaPro/Web>

## **7.3. Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства.**

Академия обеспечена необходимым комплектом лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства:

Microsoft Office - 2016 PRO (Полный комплект программ: Access, Excel, PowerPoint, Word и т.д);

Программное обеспечение электронного ресурса сайта Дипломатической Академии МИД России, включая ЭБС; 1С: Университет ПРОФ (в т.ч., личный кабинет обучающихся и профессорско-преподавательского состава);

Программная система для обнаружения текстовых заимствований в учебных и научных работах «Антиплагиат.ВУЗ» версия 3.3 (отечественное ПО);

Электронная библиотека Дипломатической Академии МИД России на платформе «МегаПро» - <https://elib.dipacademy.ru/MegaPro/Web>

ЭБС «Лань» - <https://e.lanbook.com/>;

Справочно-информационная полнотекстовая база периодических изданий «East View» - <http://dlib.eastview.com>;

ЭБС «Университетская библиотека –online» - <http://biblioclub.ru>;

ЭБС «Юрайт» - <http://www.ura.it.ru>;

ЭБС «Book.ru» - <https://www.book.ru/>;

ЭБС «Znaniy.com» - <http://znaniy.com/>;

ЭБС «IPRbooks» - <http://www.iprbookshop.ru/>;

7-Zip (свободный файловый архиватор с высокой степенью сжатия данных) (отечественное ПО);

AIMP Бесплатный аудио проигрыватель (лицензия бесплатного программного обеспечения) (отечественное ПО);

Foxit Reader (Бесплатное прикладное программное обеспечение для просмотра электронных документов в стандарте PDF (лицензия бесплатного программного обеспечения);

Система видеоконференц связи BigBlueButton (<https://bbb.dipacademy.ru>) (свободно распространяемое программное обеспечение).

Каждый обучающийся в течение всего обучения обеспечивается индивидуальным

неограниченным доступом электронно-библиотечной системе и электронной информационно-образовательной среде.

## **8. Описание материально–технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)**

Дисциплина **«Кадровая политика и кадровый аудит»** обеспечена:

*учебной аудиторией для проведения занятий лекционного типа, оборудованной мультимедийными средствами обучения для демонстрации лекций-презентаций, набором демонстрационного оборудования;*

*учебной аудиторией для проведения занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, оборудованной учебной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации: (перечислить)*

*Учебные аудитории соответствуют действующим противопожарным правилам и нормам, укомплектованы учебной мебелью.*

*Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой, обеспечивающей доступ к сети Интернет и электронной информационно-образовательной среде Академии.*

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования «Дипломатическая академия  
Министерства иностранных дел Российской Федерации»**

**Кафедра: «Стратегических коммуникаций  
и государственного управления»**

**ФОНД  
ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

**для проведения текущего контроля, промежуточной аттестации по  
дисциплине**

**«Кадровая политика и кадровый аудит»**

**Направление подготовки: 38.04.04 Государственное и муниципальное  
управление**

**Направленность:** *Государственное управление во внешнеполитической  
деятельности*

**Форма обучения: ОЧНАЯ**

**Квалификация выпускника: МАГИСТР**

**Москва**

**Оценочные материалы разрабатываются с учетом следующих принципов:**

- актуальность* (соответствие действующим нормативным правовым актам, отраслевым регламентам, ГОСТ (ам) и т.д.);
- адекватность* (ориентированность на цели и задачи ОПОП, дисциплины (модуля), практик, НИР, их содержание);
- валидность* (возможность использования для «измерения» сформированности компетенций с целью получения объективных результатов);
- точность и однозначность формулировок* (недопущение двусмысленного толкования содержания задания);
- достаточность* (обеспечение наличия многовариантности заданий);
- наличие разнообразия методов и форм.*

### **1. Область применения, цели и задачи фонда оценочных средств**

Фонд оценочных средств (ФОС) является неотъемлемой частью рабочей программы дисциплины **«Кадровая политика и кадровый аудит»** и предназначен для контроля и оценки образовательных достижений обучающихся, освоивших программу данной дисциплины.

**Цель фонда оценочных средств по дисциплине (модулю)** (далее ФОС) - установление соответствия уровня сформированности компетенций обучающегося, определенных в ФГОС ВО по соответствующему направлению подготовки и ОПОП ВО.

#### **Задачи ФОС:**

контроль и управление достижением целей реализации ОПОП, определенных в виде набора компетенций выпускников;

оценка достижений обучающихся в процессе изучения дисциплины с выделением положительных/отрицательных;

контроль и управление процессом приобретения обучающимися необходимых знаний, умений, навыков, определенных в ФГОС ВО и ОПОП ВО;

обеспечение соответствия результатов обучения задачам будущей профессиональной деятельности через совершенствование традиционных и внедрение инновационных методов обучения в образовательный процесс Академии Рабочей программой дисциплины **«Кадровая политика и кадровый аудит»** предусмотрено формирование следующих компетенций:

**УК-3** Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели

**ПК-2.** Способен применять административные методы для решения задач государственного и муниципального управления

### Перечень оценочных средств для текущего контроля успеваемости

| № п/п | Наименование оценочного средства                      | Краткая характеристика оценочного средства                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Представление оценочного средства в фонде                                                                                                                                 |
|-------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Контрольные вопросы к лекции.                         | Средство самоконтроля, которое представляет собой перечень вопросов по содержанию лекции.<br>Контроль освоения содержания лекции, проводится на следующем занятии после этой лекции (семинар или практическое занятие), путем письменного экспресс-опроса.                                                                                                                                                                                                                                                               | Фрагмент перечня контрольных вопросов к лекциям.<br><br>Полный комплект оценочного средства представлен на кафедре                                                        |
| 2     | Письменный экспресс-опрос (на лекции, семинаре).      | Задания, которые надлежит выполнить обучающимся, должны предусматривать возможность ответить на предложенные вопросы кратко и, вместе с тем, исчерпывающе. Формулировка вопросов (заданий) была четкой, недвусмысленной, позволяющей дать лаконичный ответ. Экспресс-опросы проводятся в письменной форме в целях экономии времени и 100-процентного охвата текущим контролем обучающихся. Экспресс-опросы проводятся в начале каждого учебного занятия (лекционного, практического, семинарского) в течение 7-10 минут. | Фрагмент перечня заданий к письменному экспресс-опросу.<br><br>Полный комплект оценочного средства представлен на кафедре                                                 |
| 3     | Метод анализа ситуаций                                | Метод анализа ситуаций заключается в том, что на занятии обучающиеся в рабочих группах анализируют и решают конкретные проблемные ситуации, взятые в основном из профессиональной практики.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Фрагмент перечня практических заданий метода анализа ситуаций для семинара.<br><br>Полный комплект оценочного средства представлен на кафедре.                            |
| 4     | Выступление на семинарском занятии с презентацией     | Изложение информации по тематике семинарского занятия с показом наглядного материала (презентации).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Фрагмент перечня тем для выступлений на семинарском занятии<br><br>Полный комплект оценочного средства представлен на кафедре                                             |
| 5     | Метод группового решения творческих задач (метод 6–6) | Не менее шести членов группы в течение шести минут формулируют идеи решения проблемы. Каждый участник записывает свои соображения на определенном листе. После этого проводится обсуждение всех подготовленных списков, отсеиваются явно ошибочные решения, остальные группируются по определенным признакам. Задача – отобрать несколько наиболее важных вариантов (их количество должно быть меньше количества участников дискуссии).                                                                                  | Фрагмент перечня заданий метода группового решения творческих задач (метод 6–6) для семинарских занятий<br><br>Полный комплект оценочного средства представлен на кафедре |
| 6     | Рубежный контроль                                     | Форма текущего контроля, которая                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Фрагмент перечня тестов для                                                                                                                                               |

| №<br>п/п | Наименование<br>оценочного средства | Краткая характеристика оценочного<br>средства                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Представление оценочного<br>средства в фонде                                          |
|----------|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
|          | (тест)                              | проводится два раза в семестр в виде тестирования                                                                                                                                                                                                                                                                              | рубежного контроля.<br><br>Полный комплект оценочного средства представлен на кафедре |
| 7        | Контрольная работа                  | Продукт самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее. | Перечень тем контрольных работ                                                        |

#### Оценочные средство для промежуточной аттестации

| №<br>п/п | Форма контроля | Наименование оценочного средства | Представление оценочного<br>средства в фонде |
|----------|----------------|----------------------------------|----------------------------------------------|
| 1.       | Экзамен        | Устный экзамен                   | Перечень вопросов                            |

|            |                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3-5 баллов | Правильно и развернуто ответил на 1 задание;<br>Использовал терминологию по дисциплине;<br>Применил навыки обобщения и анализа информации с использованием междисциплинарных знаний и положений;<br>Письменно не выразил свою точку зрения; |
| 0-2 балла  | Не ответил ни на 1 задание;<br>Письменно не выразил свою точку зрения;                                                                                                                                                                      |

*Приложение 1*

**Рубежный контроль (тест)**

**Фрагмент перечня тестов для рубежного контроля.**

**ТЕСТЫ**

- 1. Реальные возможности системы планирования человеческих ресурсов определяются главным образом характером информационной базы, содержанием банка данных, так ли это:**
  - а) да
  - б) нет
  - в) отчасти
  
- 2. Как называется метод оценки кадров, суть которого состоит в том, что руководитель (или комиссия), исходя из определенных критериев оценки, располагает оцениваемых работников по порядку — от самого лучшего до самого худшего:**
  - а) матричный
  - б) рангового порядка
  - в) групповой беседы или дискуссии
  
- 3. Как называются критерии оценки персонала, которые образуются на основе других присущих человеку качеств, таких как профессиональный авторитет, культура мышления, речи:**
  - а) деловые
  - б) профессиональные
  - в) интегральные
  
- 4. Создание новых ролевых моделей, закрепляющих в культуре организации новые образцы деятельности и поведения, творческое развитие и совершенствование этих моделей:**
  - а) фаза интеграции
  - б) фаза стагнации
  - в) фаза интерпретации

**5. Что такое бюрократизм:**

- а) использование должностным лицом прав, связанных с его должностью, в целях личного обогащения
- б) расположение служебных званий, чинов в порядке их подчинения
- в) иерархически организованная, оторванная от народа система управления обществом

**6. Осуществление кадровой политики имеет целью создание ..., сплоченного и ответственного коллектива:**

- а) единого
- б) *высокопрофессионального*
- в) *жесткого*

**7. Осуществление кадровой политики имеет целью создание ..., сплоченного и ответственного коллектива:**

- а) большого
- б) единого
- в) высокопроизводительного

**8. К основным требованиям к организации кадрового планирования относится:**

- а) приоритет задач корпоративного характера, вытекающих из стратегии развития организации
- б) планирование затрат на персонал в рамках стратегии общих затрат фирмы
- в) подбор и расстановка кадров

**9. Подход, при котором функция подбирается для человека, предполагает:**

- а) исключение человека из группы и закрепление за ним работы в соответствии с задачами группы
- б) описание работы в) включение человека в группу и закрепление за ним работы в соответствии с задачами группы

**10. Подход, при котором функция подбирается для человека, предполагает:**

- а) подбор работы, не соответствующей возможностям и месту человека
- б) подбор работы, наиболее соответствующей возможностям и месту человека
- в) описание работы

**Тесты**  
**Критерии оценки:**

| Критерии оценки: |                                            |
|------------------|--------------------------------------------|
| 9-10 баллов      | 9–10 правильных ответов (90-100 % ответов) |
| 6-8 баллов       | 6-8 правильных ответов (60- 89 % ответов)  |
| 3-5 баллов       | 3-5 правильных ответов (30-59 % ответов)   |
| 0-2 балла        | 0-2 правильных ответов (менее 30% ответов) |

Приложение 2

**Характеристика оценочного средства №3**

**Метод анализа ситуаций**

Метод анализа ситуаций заключается в том, что на занятии обучающиеся в рабочих группах анализируют и решают конкретные проблемные ситуации, взятые в основном из профессиональной практики. Достоинство метода состоит в том, что в процессе анализа и решения конкретной ситуации обучающиеся обычно действуют по аналогии с реальной профессиональной практикой, т.е. опираются на свой опыт, используют в учебной аудитории те способы, средства и критерии анализа, которые были приобретены ими в процессе обучения. Главное же — обучающиеся не только получают нужные теоретические знания, но и учатся применять их на практике.

Метод анализа ситуаций позволяет решать следующие задачи:

- а) обучать участников анализу и алгоритмам решения реальных практических ситуаций, формировать навыки отделения важного от второстепенного, формулировать проблемы;
- б) прививать участникам умение взаимодействовать друг с другом;
- в) моделировать особо сложные ситуации, когда самый способный специалист не в состоянии единолично охватить все аспекты проблемы, когда именно коллектив является основой в принятии подавляющей части групповых решений;
- г) демонстрировать характерную для большинства проблем многозначность возможных решений.

**Фрагмент перечня практических заданий метода анализа ситуаций для семинара**

***Представьте себя руководителем, попавшим в каждую из ситуаций. Как бы вы поступили? Каков наихудший образ действий в данных ситуациях? Что может послужить причиной подобного образа действий?***

***Ситуация 1- Проблема нехватки оборотных средств***

Мебельная фабрика столкнулась с проблемой острой нехватки оборотных средств. Предприятие производит качественную продукцию, которая высоко ценится его европейскими клиентами. Фабрика легко могла бы расшириться, так как работает на полную мощность, не справляясь при

этом со всеми заказами. Однако деньги за свою продукцию она получает лишь после того, как мебель будет произведена, хотя в процессе производства несет многочисленные расходы. На фабрике работают искусные мастера и стоит первоклассное оборудование - она обладает всем, что требуется для того, чтобы стать производителем качественного товара и составить конкуренцию лучшим западным фирмам, но для этого необходимо преодолеть финансовые проблемы. Владелец фабрики чувствует себя связанным по рукам и ногам, поскольку он крупно задолжал за оборудование. Любая дополнительный долг будет означать повышенный риск, а выплата процентов заставит поднимать цены на мебель, что, вероятно, приведет к потере значительной части клиентов. Владелец фабрики постоянно задерживает выплаты своим поставщикам, которые теперь требуют предварительной оплаты всех будущих поставок, что еще больше усложняет создавшееся положение. Кроме того, он не уплатил вовремя налоги, и власти угрожают ему крупными штрафами.

**Вопрос. Как бы вы поступили в данной ситуации? Объясните свое поведение.**

### ***Ситуация 2***

Вы недавно назначены менеджером по кадрам. Вы еще плохо знаете сотрудников фирмы, сотрудники еще не знают вас в лицо. Вы идете на совещание к генеральному директору. Проходите мимо курительной комнаты и замечаете двух сотрудников, которые курят и о чем-то оживленно беседуют. Возвращаясь с совещания, которое длилось один час, вы опять видите тех же сотрудников в курилке за беседой.

**Вопрос. Как бы вы поступили в данной ситуации? Объясните свое поведение.**

Подойти к кур, что они произвели не самое хорошее впечатление на меня д ***Ситуация 3*** конфликтов лучше будет, чтобы они рабочих

Вы – начальник отдела. В отделе напряженная обстановка, срываются сроки выполнения работ. Не хватает сотрудников. Выезжая в командировку, вы случайно встречаете свою подчиненную – молодую женщину, которая уже две недели находится на больничном. Но вы находите ее в полном здравии. Она кого-то с нетерпением встречает в аэропорту.

**Вопрос. Как вы поступите в этом случае? Объясните свое поведение.**

, кого она ждет в аэропорту. Сказать, что

### ***Ситуация 4***

Одна сотрудница высказывает другой претензии по поводу многочисленных и часто повторяющихся ошибок в работе. Вторая

сотрудница принимает высказываемые претензии за оскорбление. Между ними возникает конфликт.

**Вопрос. В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.**

Причина конфликта – одна сотрудница делает слишком много ошибок *Ситуация 5* ситуация.

Руководитель принял на работу специалиста, который должен работать в подчинении у его заместителя. Прием на работу не был согласован с заместителем. Вскоре проявилась неспособность принятого работника выполнять свои обязанности. Заместитель служебной запиской докладывает об этом руководителю...

**Вопрос. Как бы вы поступили на месте руководителя? Проиграйте возможные варианты.**

Взвесить, ценен ли принятый сотрудник, если ценен, поговорить с заместителем *Ситуация 6*

В ответ на критику со стороны подчиненного, прозвучавшую на служебном совещании, начальник начал придираться к нему по мелочам и усилил контроль за его служебной деятельностью.

**Вопрос. В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.**

Причина конфликта в неприязни друг к другу на основе несовпадения ценностей, устан

| . Метод анализа ситуаций<br>Критерии оценки: |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 9-10 баллов                                  | Проявил самостоятельность и оригинальность;<br>Продемонстрировал культуру мышления, логическое изложение проблемы; проведения анализа задачи;<br>Использовал навыки обобщения и анализа информации с использованием междисциплинарных знаний и положений;<br>Применил ссылки на научную и учебную литературу;<br>Определил цель работы, выбрал оптимальный путь ее решения;<br>Сформулировал выводы;<br>Применил анализ проблемы безопасности, процессов, а также дал прогноз возможного развития в будущем;<br>Дал объективную оценку рассмотренной проблемы. |
| 6-8 баллов                                   | Проявил самостоятельность;<br>Применил логичность в изложении проблемы;<br>Использовал навыки анализа информации с использованием междисциплинарных знаний и положений;<br>Не применил ссылки на научную и учебную литературу;<br>Смог поставить цель, но не выбрал пути ее оптимального достижения;<br>Не смог сформулировать конкретные выводы;<br>Применил анализ проблемы безопасности, но ошибочно дал прогноз их развития в будущем (или не сделал этого);<br>Смог дать объективную оценку рассмотренной проблемы.                                       |
| 3-5 баллов                                   | Проявил некоторую самостоятельность;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

|           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           | Применил некоторую логичность в изложении проблемы;<br>Не в полной мере использовал навыки анализа информации с использованием междисциплинарных знаний и положений;<br>Не применил ссылки на научную и учебную литературу;<br>Не смог поставить цель и выбрать пути ее достижения;<br>Не смог сформулировать конкретные выводы;<br>Смог применить в некоторой мере анализ проблемы безопасности;<br>Смог отчасти дать оценку рассмотренной проблемы |
| 0-2 балла | Не высказал свою точку зрения                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |