

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

имени М.В. ЛОМОНОСОВА

ФИЛИАЛ МГУ В ГОРОДЕ СЕВАСТОПОЛЕ

Р.П.СТОРОЖУК, Е.Н.ПАСТЕРНАК

ПРАКТИКУМ

«КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И КАДРОВЫЙ АУДИТ»

Севастополь
2024

УДК 005.96 338.48

Рекомендовано к публикации Методическим советом Филиала
МГУ имени М.В.Ломоносова в г.Севастополе
от 25 октября 2024 года

Рецензенты:

Севостьянова И.Е., профессор кафедры «Экономики и менеджмента» Института экономики и права (филиал) ОУП ВО «АТиСО» в г.Севастополе, доктор наук по государственному управлению

Медведева С.Н., доцент кафедры экономики Филиала МГУ имени М.В.Ломоносова в г.Севастополе, кандидат экономических наук, доцент

Сторожук Р.П. Пастернак Е.Н. Практикум «Кадровая политика и кадровый аудит». – Севастополь: Филиал МГУ им. М.В. Ломоносова в г. Севастополе, 2024. – 126 с.

Практикум содержит материалы и задания, которые могут быть использованы в учебном процессе бакалаврской и магистерской подготовки цикла учебных дисциплин в сфере управления персоналом и кадровой политики

Содержание

Предисловие	4
Тема 1. Кадровая политика как социальное явление	6
Тема 2. Основные направления кадровой политики организации	23
Тема 3. Правовые основы кадровой политики организации.	35
Тема 4. Нравственные основы кадровой политики организации.	46
Тема 5. Механизмы реализации кадровой политики организации	55
Тема 6. Кадровая политика в системе государственной службы Российской Федерации	64
Тема 7. Кадровая политика на муниципальной службе в Российской Федерации	75
Тема 8. Функции современных кадровых служб и HR-служб организаций	83
Тема 9. Кадровый консалтинг и кадровый аудит организации	90
Тема 10. Кадровая безопасность организации	99
Приложение 1	107
Приложение 2	113

Предисловие

В настоящий период развития России осуществляется целый ряд всесторонних преобразований во всех областях социально - экономической деятельности и государственного управления, среди которых необходимо отдельно выделить поступательное совершенствование развития кадровой политики, кадровых технологий и кадрового аудита в сфере государственного управления, для подготовки и развития кадров, способных принимать эффективные управленческие решения в условиях изменяющейся внешней среды.

Одним из приоритетных направлений формирования кадрового состава государственной службы является применение современных подходов к реализации кадровой политики, кадровых технологий и методов кадровой работы. Управление человеческими ресурсами так же технологично, как и производственный процесс. Однако управление людьми становится технологичным в том случае, когда реализуется на основе обоснованных, реально достижимых целей, научно и методически разработанных процедур и правил.

Средства воздействия на персонал государственной службы представляются методами, кадровыми технологиями, управленческим инструментарием, которые применяются для решения задач формирования качественного кадрового состава государственных органов: подбор и отбор кадров, организация конкурсных процедур, комплексная оценка персонала, квалификационный экзамен, аттестация, ротация, работа с резервом кадров, адаптация, должностной и карьерный рост, кадровый аудит и др. . Правильное использование инструментов кадровой политики и кадрового аудита, мониторинг их результатов призваны подсказать управленческому составу государственных органов, как можно максимально эффективно использовать кадровый потенциал государственных служащих — их знания, опыт, навыки, компетенции.

Изучив темы практикума, студент должен:

Знать:

- понятие, содержание и систему трудовых правоотношений;
- основные юридические термины и понятия в сфере кадровой политики государства;
- основные нормативные правовые акты регулирующие кадровую деятельность.
- основы современных подходов к управлению кадровой политикой организации;

Уметь:

- формулировать и использовать этические требования к служебному поведению;

- применять нормы трудового права в профессиональной деятельности в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации и служебной этики.

- использовать полученные знания, с целью правильного формирования кадрового состава в служебном коллективе;

- распределять функции, полномочия и ответственность между исполнителями на основе использования современных технологий управления персоналом

Владеть:

- способностью обеспечивать соблюдение норм трудового права и служебной этики, антикоррупционную направленность в деятельности органа власти;

- способностью и навыками проведения кадровой политики государства.

- навыками самостоятельного овладения новыми знаниями в области управления, профессиональной аргументации при разборе стандартных и нестандартных кадровых ситуаций в сфере управления.

Тема 1. Кадровая политика как социальное явление

В результате освоения темы обучающийся должен:

Знать:

- Предназначение кадровой политики, ее роль, цель и функции в реализации задач социального управления на уровне государства и организации;

Уметь:

- Анализировать концептуально оформленные документы, определяющие уровень, вид, тип кадровой политики как инструментария решения конкретных социальных проблем управления организациями, территориями, регионами, отраслями хозяйствования;

владеть

- Категориальным и понятийным аппаратом, обеспечивающим понимание основных компонентов теории и практики кадровой политики, формирования ее концептуального определения, структурно-управленческого предназначения, регулирование субъектно-объектных отношений, целей, функций, задач, механизмов и технологии реализации в соответствии с принципами как базовыми положениями для кадровой практики;

иметь представление:

- О документах и методических материалах, обеспечивающих понимание предназначения кадровой политики в конкретных организациях, органах государственного управления, субъектах Российской Федерации, муниципальных образованиях и на уровне государственной кадровой политики.

Вопросы для обсуждения.

1. Социально-факторная обусловленность кадровой политики.
2. Объект, предмет, виды и уровни кадровой политики.
3. Концептуальные основы кадровой политики.

Базовые понятия

Политика - деятельность органов государственной власти и государственного управления, а также вопросы и события общественной жизни, связанные с функционированием государства.

Кадровая политика – деятельность субъекта управления в области воспроизводства (формирования) и обеспечения востребованности кадрового потенциала. Кадровая политика, будучи частью системы управленческой деятельности субъекта управления, формируется под воздействием сложных и объективно существующих факторов общественного развития.

Управление - деятельность органов государственной власти.

Социальное управление - сознательный целенаправленный процесс взаимодействия людей и их объединений, при котором одни люди и их объединения оказывают регулирующее воздействие на других людей и их объединения.

Объект социального управления - социальные группы, которые «практически не участвуют в процессе принятия решений, являются исполнителями решения, принятого субъектом управления».

Управление человеческими ресурсами — это стратегический и последовательный подход к эффективному и действенному управлению людьми в компании или организации, чтобы они помогали своему бизнесу получить конкурентное преимущество.

Управление персоналом - специализированная функция в организациях, нацеленная на управление наёмным трудом, которой, как правило, наделено особое подразделение («отдел кадров», «служба управления персоналом», «департамент HR»). Иногда эта функция обозначается как управление человеческими ресурсами чтобы подчеркнуть её как одно из стратегических направлений в рамках ресурсного подхода к организации.

Кадровая работа - деятельность субъектов кадровых отношений по реализации кадровой политики, включающая организацию работы с персоналом, технологии, способы и методы реализации кадровой политики.

HR- менеджмент - «humanresources» (в переводе с английского — «человеческие ресурсы»). Говоря иначе, HR-менеджмент (или эйчар) — это специализация по управлению персоналом.

Субъект кадровой политики — носитель легитимно и нормативно определенных компетенций, прав, обязанностей и ответственности в области формирования и реализации кадровой политики. Каждому субъекту кадровой политики организации соответствует свой круг функций и полномочий, как правило, определяемый законом, регламентом, назначением данного субъекта и «границами» объекта управленческого регулирования.

Кадровая политика организации — это стратегия в вопросах формирования, развития и обеспечения востребованности ее кадрового потенциала, разрабатываемая и реализуемая наделёнными соответствующими полномочиями субъектами.

Тип кадровой политики - пассивная; реактивная; превентивная; активная.

Кадры - одна из основных категорий теории и практики кадровой политики, отражающая специальные характеристики персонала и его статус в организации. Под «кадрами» понимают основной штатный состав работников организации, обладающий необходимыми профессиональными способностями для выполнения задач и функций организации. Сущностными чертами являются: 1) наличие приобретенных профессиональных качеств работника, которые формируются у него в процессе профессионализации личности и связаны со специальным обучением и социальным процессом

специализации в определенных видах трудовой деятельности; 2) наличие определенного статуса в организации, определяемого социальной ролью занимаемой должности.

Персонал – весь состав работников конкретной организации, постоянных и временных, специалистов, руководителей, организационно-обеспечивающих работников.

Кадровый потенциал – интегративная способность трудоспособного населения, имеющего специально образование и профессиональную подготовку, к выполнению квалифицированного труда в интересах государства, общества, организаций, социальных групп, отдельных граждан. От качества кадрового потенциала в решающей степени зависит успех любой организации.

Концепция кадровой политики - система взглядов и определение целей, задач, принципов, основных критериев политики в области формирования и функционирования системы управления кадрами.

Контрольные вопросы

1. Охарактеризуйте социальные факторы возрастания роли государства как субъекта кадровой политики.
2. Определите социальные приоритеты в реализации кадровой политики на современном этапе социально-экономического развития России.
3. Представьте понимание человеческих ресурсов как объекта кадровой политики.
4. Обоснуйте систему управления человеческими ресурсами как предметную сферу кадровой политики.
5. Аргументируйте восприятие кадровой политики как фактора общественного развития.
6. Определите структуру кадровой политики как управленческую систему.
7. В какой политике государственного управления кадровая политика фигурирует как самостоятельный компонент?
8. Назовите основные направления реализации кадровой политики организации.
9. Определите основных субъектов региональной кадровой политики.
10. Сформулируйте понимание уровня и вида кадровой политики и представьте ее видовую структуру.
11. Что представляют собой основы кадровой политики и какова их содержательная систематизация?
12. Социальные факторы, на основе которых определяются концептуальные положения кадровой политики.

Тесты

1. Какие основы кадровой политики отражают нормы и правила отношений между субъектами и объектами кадровой политики?

Выберите один правильный ответ

- нравственные основы
- правовые основы
- организационно-технологические основы
- теоретические основы

2. Выберите основное положение, определяющее роль кадровой политики в современных условиях:

Выберите один правильный ответ

- воспроизводство и рациональная востребованность кадрового потенциала общества
- один из главных факторов организации любой общественной системы на каждом историческом этапе социального развития
- основной механизм социального управления, посредством которого изменяется ход общественного развития
- она определяет основное содержание всех видов, уровней и форм социального управления

3. Какие основы кадровой политики определяют содержание институциональных средств и технологий разработки их реализации?

Выберите один правильный ответ

- правовые
- организационно-технологические
- финансово-экономические
- информационно-технические

4. Выберите отраслевой вид кадровой политики:

Выберите один правильный ответ

- кадровая политика политической партии «Единая Россия»
- кадровая политика Ставропольского края
- кадровая политика муниципального образования
- кадровая политика министерства здравоохранения России

5. Определите основные понятия, характеризующие кадровую политику как управленческую деятельность:

Выберите один правильный ответ

- кадровый потенциал, персонал, человеческий ресурс, трудовой ресурс, человеческий капитал
- субъекты управления, средства управления, объекты управления, цель, задачи, функции
- управление занятостью, управление профессиональным развитием, управление охраной труда, управление кадровым потенциалом
- социум, государство, корпорация, холдинг, министерство, муниципальное образование

6. Что является базовым направлением в системе управления человеческими ресурсами?

Выберите один правильный ответ

- управление трудовыми ресурсами и кадровым потенциалом
- управление занятостью
- управление персоналом
- управление подготовкой специалистов для кадрового менеджмента

7. Какое понятие представляет наиболее общее определение объекта кадровой политики?

Выберите один правильный ответ

- человеческий ресурс
- кадровый потенциал
- трудовые ресурсы
- человеческий фактор

8. Выберите региональный вид кадровой политики:

Выберите один правильный ответ

- кадровая политика «Западно0Сибирский металлургический комбинат»
- кадровая политика федерального округа
- кадровая политика «Лукойл»
- кадровая политика МЧС России

9. Главный субъект государственной кадровой политики в Российской Федерации?

Выберите один правильный ответ

- народ
- гражданское общество
- президент Российской Федерации
- государство

Практические задания, кейсы

Задание 1

Проранжируйте представленный перечень факторов по степени влияния на формирование кадровой политики организации.

Добавьте те факторы, которые, по вашему мнению, не нашли отражение в представленном перечне.

- Требования законодательства.
- Экономическая конъюнктура.
- Конкурентная среда организации.
- Региональные условия.
- Состояние рынка труда.
- Организационно-штатная структура организации.

- Интересы собственников.
- Интересы коллектива.
- Интересы менеджеров.
- Интересы местных властей.
- Интересы компаньонов.
- Морально-психологический климат в коллективе.
- Ресурсы управления персоналом.

Задание 2

Заполните представленную таблицу взаимосвязи социальной и кадровой политики:

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

Согласитесь или опровергните утверждение с точки зрения формирования и реализации кадровой политики организации: «Не бывает попутного ветра у корабля, команда которого не знает, куда держит путь».

Задание 3

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 4

Компания TaylorNelsonSofres (TNS) провела исследование в 33 странах мира, опрошено 20 000 человек, занятых полный рабочий день. Результаты представлены на рисунке в координатах **"приверженность работе — приверженность компании"**.

Весь персонал условно был разделен на четыре сегмента:

- 1) ориентированные на карьеру;
- 2) энтузиасты;
- 3) недовольные;
- 4) ориентированные на компанию.

Проанализируйте результаты исследования, представленные на графике. Чем вызвано такое межстрановое расхождение? Как это должно быть учтено в реализации кадровой политики?



Рис.1 Результаты исследования компании TNS

Темы письменных работ

1. Социальная и кадровая политика: взаимообусловленность и ориентиры взаимодействия.
2. Видовая определенность отраслевой кадровой политики (на примере конкретной отрасли).
3. Кадровая политика фирмы: структурная системность и алгоритм разработки.
4. Целефункциональная определенность кадровой политики организации и критерии результативности.
5. Социально-факторная обусловленность кадровой политики организации.
6. Объект кадровой политики: понятие, системные компоненты, механизмы и технологии решения задач кадровой практики.
7. Объект, предмет, цель и функции кадровой политики (по выбору конкретного региона, муниципального образования, конкретной организации).

8. Структура кадровой политики в контексте субъектно-объектных отношений и содержания.
9. Структура кадровой политики как социального явления.
10. Концептуальные основы кадровой политики как научно-методологический базис ее разработки и реализации.
11. Национальные цели и стратегия развития Российской Федерации как факторы формирования концепции государственной кадровой политики.
12. Государство как субъект кадровой политики.
13. Система принципов региональной кадровой политики.
14. Субъекты региональной кадровой политики.
15. Кадровая политика министерства: концептуальные основы и кадровая практика реализации (на конкретном примере).
16. Концептуальные основы кадровой политики.
17. Государственная кадровая политика: принципы формирования, реализации и развития.
18. Кадровый потенциал общества как объект кадровой политики.

Рекомендуемая литература и источники.

1. Аверин А. Н. Профессиональная подготовка кадров / А. Н. Аверин. М.: Альфа-Пресс, 2011.
2. Анисимов В.М. Кадровая политика КНР: нормативно-правовые и функциональные подходы // Вестник Академии права и управления. 2011. № 25. С. 34-45.
3. Антошина Н.М. Формирование и опыт реализации программ развития системы государственной гражданской службы // Социология власти. 2011. № 2. С. 93-100.
4. Антошина, Н. М. Государственная служба и кадровая политика: региональный аспект: монография / Н. М. Антошина, А. В. Сороко; под ред. И. Н. Барцица. Н.Новгород: Изд-во Волго-Вятской академии гос. службы, 2010. 220 с.
5. Антропова Ю.Ю., Банных Г.А., Васильева Е.И., Воронина Л.И., Зерчанинова Т.Е., Костина С.Н., Ручкин А.В. Современные кадровые технологии на государственной гражданской службе. Министерство образования и науки Российской Федерации, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина. Екатеринбург, 2015.
6. Атаманчук, С. Г. Сущность государственной службы: история, теория, закон, практика: моногр. 2-е изд., доп. М.: Изд-во РАГС, 2010. 310 с.
7. Бабушкина Н.А. Работа с кадровым резервом на государственной гражданской службе: лучшие региональные практики и зарубежный опыт // Вестник магистратуры. 2015. № 6-3 (45). С. 118-121.

8. Бакушев, В. В. Государственная служба США, Германии, Франции, Великобритании (организация и регулирование): Учебно-методическое пособие / В. В. Бакушев, Е.Л. Литвинцева, А. И. Турчинов. М.: РАГС, 2011.
9. Барышников Е.Н. Актуальные вопросы кадровой политики и государственной гражданской службы в современной России // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2011. № 5. С. 7-9.
10. Бельский В.Ю., Журавлев Д.А. Принципы и приоритеты формирования государственной кадровой политики России // Вестник Московского университета МВД России. 2015. № 2. С. 276-278.
11. Бельский В.Ю., Лепехин В.А. Цивилизационное развитие России и новая государственная кадровая политика (на примере Республики Крым) // Государственная служба и кадры. 2014. № 3. С. 80-83.
12. Бельский В.Ю., Лепехин В.А. Цивилизационное развитие России и новая стратегия государственной кадровой политики // Вестник Московского университета МВД России. 2012. № 11. С. 12-15.
13. Борщевский Г.А. Процессы интеграции на постсоветском пространстве в области реформирования государственной службы (ч. 1) // Современная наука. 2015. № 1. С. 17-22.
14. Борщевский Г.А. Процессы интеграции на постсоветском пространстве в области реформирования государственной службы (ч. 2) // Современная наука. 2015. № 3. С. 25-31.
15. Борщевский Г.А. Реформирование государственной службы в России: промежуточные итоги и перспективы // Вопросы государственного и муниципального управления. 2014. № 2. С. 65-88.
16. Булгаков С.Н. Значимость процедуры аттестации государственных гражданских служащих // Правовая наука и реформа юридического образования. 2012. № 2 (25). С. 158-161.
17. Бушуева И.П., Богдан Н.Н., Зубов В.Е. Карьера в государственной гражданской службе: прошлое, настоящее, будущее // Управленческое консультирование. 2014. № 7 (67). С. 7-18.
18. Василевский М. О современных проблемах государственной и муниципальной службы в области кадровой политики // Самоуправление. 2012. № 11. С. 28-30.
19. Волкова А.В. Гражданственность, ответственность, доверие как принципы развития государственной кадровой политики РФ // Социально-гуманитарные знания. 2012. № 1. С. 89-100.
20. Волкова А.В. Потенциал гуманитарных технологий в государственной кадровой политике РФ // Социология власти. 2012. № 3. С. 198-202.
21. Волкова А.В. Публичные ценности и государственная кадровая политика Российской Федерации // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 6. Политология. Международные отношения. 2011. № 4. С. 118-126.

22. Володарская Е.П., Глушненко Л.Т. К вопросу о детализированной системе квалификационных требований к должностям государственной гражданской службы // Теория и практика общественного развития. 2015. № 8. С. 119-122.
23. Вырупаева Т.В. Человеческий капитал как фактор формирования инновационного государства // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. 2011. № 3. С. 64-70.
24. Гаганова Е.В. Основные проблемы и направления совершенствования кадровой политики в государственных органах власти субъектов РФ // Вестник Университета (Государственный университет управления). 2014. № 7. С. 112-114.
25. Газиева И.А. Профессионализм государственных гражданских служащих: проблемные особенности // Власть. 2011. № 6. С. 141-144.
26. Газиева, И. Кадровая политика в сфере государственной гражданской службы / И. Газиева. М.: Проспект, 2011.
27. Головки Ю.М. Тренды, влияющие на рекрутирование политических молодежных элит в российской политической действительности // Этносоциум и межнациональная культура. 2014. № 12 (78). С. 40-45.
28. Гриднев В.П. Актуальные проблемы развития государственной гражданской службы Российской Федерации // Управленческое консультирование. 2014. № 8 (68). С. 7-13.
29. Гриднев В.П. Повышение эффективности государственного управления в условиях динамического развития России // Управленческое консультирование. 2015. № 8 (80). С. 8-14.
30. Гуцев П.Ю. Причины и предупреждение политической коррупции в государственной деятельности субъектов Российской Федерации // Современное общество и право. 2013. № 4 (13). С. 39-48.
31. Добролюбова Е.И., Александров О.В. Стратегическое управление кадровыми ресурсами на государственной службе как инструмент оптимизации их численности // Вопросы государственного и муниципального управления. 2015. № 1. С. 124-142.
32. Домнина К.С. Оценка профессиональной деятельности государственного служащего как направление развития кадровой политики в системе государственной гражданской службы Российской Федерации // Экономика. Управление. Право. 2013. № 8 (44). С. 58-60.
33. Домнина К.С. Оценка управленческой компетентности государственного служащего как элемент кадровой политики // Экономика. Управление. Право. 2013. № 10 (46). С. 55-57.
34. Дорофеев А.В. Кадровый состав муниципальных служащих как ресурс развития муниципалитетов // Среднерусский вестник общественных наук. 2014. № 5 (35). С. 172-175.

35. Дуплина М.А., Субботина Т.Ю. Проблемы формирования и реализации государственной кадровой политики // Торгово-экономические проблемы регионального бизнес пространства. 2015. № 1. С. 40-44.
36. Егорова Е.А. Проблемы формирования института профессионального чиновничества // Вестник государственного и муниципального управления. 2014. № 2-1 (12). С. 146-149.
37. Еременко В.В., Шевченко Е.А. Современные кадровые технологии государственной и муниципальной службы и новое качество власти в России // В сборнике: Государственный, муниципальный и хозяйственный менеджмент: состояние и пути совершенствования. III региональная научно-практическая конференция. 2013. С. 66-68.
38. Железнякова Е.А. Государственная служба как социально-правовой институт: гарантии государственных служащих // Административное и муниципальное право. 2015. № 10. С. 1015-1021.
39. Журавлев Д.А. Кадровая ситуация в Крыму - проблемы и вызовы // Государственная служба и кадры. 2014. № 3. С. 84-87.
40. Журавлев Д.А. Клановость, и кадровая политика в СССР // Закон и право. 2012. № 10. С. 117-120.
41. Заборовская С. Реализация кадровой политики в системе государственных органов и органов местного самоуправления // Государственная служба. 2015. № 2. С. 34-36.
42. Зимин В.А., Пастухова Л.Ш. Совершенствование политики по развитию кадрового потенциала органов государственной власти. Монография. Самара, 2015.
43. Иванова Е.Ю. Государственная кадровая политика: сущность и актуальные проблемы // Социально-экономические явления и процессы. 2011. № 1-2 (23-24). С. 92-97.
44. Иванова Л.Л., Крицкая А.А. Кадровая безопасность в сфере государственного управления (региональный аспект) // Этносоциум и межнациональная культура. 2015. № 2 (80). С. 109-115.
45. Иванова Н.Л., Васильев О.А. Кадровая политика в государственном управлении: проблемы и поиски их решения // Вопросы государственного и муниципального управления. 2011. № 2. С. 171-186.
46. Иоголевич Н.И., Сагандыков М.С. К вопросу о реформировании системы управления государственной гражданской службой // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Право. 2012. № 20 (279). С. 81-83.
47. Кабашов, С. Ю. Морально-этические и правовые основы государственного и муниципального управления. Профессиональная этика, кадровая политика, планирование карьеры и противодействие коррупции / С. Ю. Кабашов. М.: Дело, 2009.
48. Кадровый резерв как фактор развития управленческого потенциала России: материалы научно-практической конференции,

проведенной кафедрой государственной службы и кадровой политики / под общ. ред. А. И. Турчинова. М., 2012. С. 118.

49. Катков И.М. Управление формированием ценностных ориентаций молодых специалистов государственной гражданской службы в процессе их профессионализации // Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал). 2015. № 7 (51). С. 102-113.

50. Качашкина Е.В. Правовые основы совершенствования кадровой политики в системе государственной службы Российской Федерации // Ученые заметки ТОГУ. 2014. Т. 5. № 1. С. 247-250.

51. Кибанов, А. Я. Кадровая политика и стратегия управления персоналом / А. Я. Кибанов, Л. В. Ивановская. М.: Проспект, 2012.

52. Кириллов А.В. Проблемы государственной кадровой политики России, имеющие практический характер // Материалы Ивановских чтений. 2015. № 5. С. 222-229.

53. Комахин Б.Н. Модернизация государственной службы и защита прав человека // Вестник Московского университета МВД России. 2012. № 7. С. 129-131.

54. Кондрашкин В.А. Должностной рост государственных гражданских служащих как форма их социальной мобильности // Этносоциум и межнациональная культура. 2014. № 8 (74). С. 95.

55. Кононова Е.В. Кадровая политика в сфере государственной гражданской службы // Управленческое консультирование. 2014. № 12 (72). С. 192-200.

56. Костылев А.В., Чеботов К.И. Эволюция принципов кадровой политики в сфере государственной службы в России // В сборнике: Актуальные вопросы гуманитарных и социально-экономических процессов Горявин А.Н. сборник научных трудов магистрантов, соискателей и преподавателей факультета управления Санкт-Петербургского государственного аграрного университета. Санкт-Петербургский государственный аграрный университет, факультет управления. Санкт-Петербург; Пушкин, 2011. С. 198-209.

57. Крицкая А.А. Институционализация государственной кадровой политики в России (к вопросу преемственности) // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2013. № 4. С. 182-189.

58. Крицкая А.А., Шлеверда И.Н. Имидж как репрезентация государственной кадровой политики: аспект национальной безопасности // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2015. № 3. С. 430-435.

59. Кулагина Е.В. Новый государственный менеджмент и кадровая политика в системах образования стран ОЭСР: опыт для России // Социология образования. 2015. № 8. С. 91-107.

60. Лаврентьев С.Н. Партия как субъект кадровой политики: теоретико-методологические основы // Социология власти. 2011. № 7. С. 54-61.

61. Магомедов К.О. Кадровая коррупция в органах государственного и муниципального управления // Государственная служба. 2014. № 4 (90). С. 15-20.
62. Мальцева П.Н. Основные направления использования и подготовки резерва управленческих кадров для государственной службы и приоритетных сфер региональной экономики // В сборнике: Роль образования в формировании экономической, социальной и правовой культуры Сборник научных трудов. Комитет по науке и высшей школе Правительства Санкт-Петербурга. 2014. С. 88-90.
63. Мамытов М.К. Механизм реализации государственной кадровой политики // Наука, новые технологии и инновации. 2014. № 1. С. 153-154.
64. Мартемьянова З.С. Открытое государственное управление и современная кадровая политика России // Электронный вестник Ростовского социально-экономического института. 2014. № 3. С. 60-66.
65. Марьина Н.А. Государственное управление кадровой политики государственных служащих // Молодой ученый. 2015. № 10 (90). С. 916-918.
66. Мигущенко О.Н. Кадровая политика: системный подход // Муниципальная служба: правовые вопросы. 2015. № 4. С. 18-23.
67. Мингазова З.Р. Реализация деловой репутации государственных гражданских служащих как фактора государственной кадровой политики РФ // Перспективы науки и образования. 2013. № 4. С. 292-302.
68. Мингазова З.Р., Галлямов Р.Р. Деловая репутация как фактор кадровой политики в системе государственного и муниципального управления: основные направления исследования // В сборнике: Молодежь. Образование. Наука материалы VI Российской ежегодной научной конференции аспирантов и молодых ученых в рамках научного форума «Дни молодежной науки в Республике Башкортостан» (март 2011 г.). М-во молодежной политики и спорта Республики Башкортостан, Корпорация «Столичное образование», Восточная экономико-юридическая гуманитарная академия (Академия ВЭГУ); ответственный редактор: С. В. Егорышев. Уфа, 2011. С. 93-96.
69. Мирошников И.И. Анализ основных подходов к определению кадровой политики государственной и муниципальной службы // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 1: Регионоведение: философия, история, социология, юриспруденция, политология, культурология. 2011. № 2. С. 330-335.
70. Митрохин В.В. Служба в органах внутренних дел как разновидность федеральной государственной правоохранительной службы // Административное и муниципальное право. 2015. № 5. С. 436-442.
71. Михеева А.В. Формирование нового механизма нормирования труда как элемента кадровой политики в государственном секторе // Экономика и управление: проблемы, решения. 2015. № 12. С. 292-296.
72. Модебадзе Н.П., Арамисов М.А. Государственная кадровая политика и национальная безопасность // В сборнике: Безопасность Северо-

Кавказского региона: прошлое, настоящее, будущее. Материалы Всероссийской (с международным участием) научно-практической конференции (приуроченной к 5-летию образования Северо-Кавказского федерального округа). 2015. С. 57-60.

73. Москаленко Н.Л. Проблемные вопросы кадровой политики на государственной гражданской службе // Вестник магистратуры. 2013. № 12-4 (27). С. 237-239.

74. Не будет спуска тем, кто преступил черту закона // Защита и безопасность. 2012. № 61. С. 34-35.

75. Некрасов В.Н., Пивоваров И.В. Современные механизмы повышения эффективности реализации государственной кадровой политики // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2013. № 2. С. 62-68.

76. Нигматуллина Т.А. Кадровое обеспечение государственной молодежной политики в современной России: компетентностный подход // Этносоциум и межнациональная культура. 2013. № 7 (61). С. 100-109.

77. Нигматуллина Т.Х., Нигматуллин Р.Ф. Особенности ведения кадровой политики и документационного обеспечения управления кадрами в органах местного самоуправления // Вестник Оренбургского государственного университета. 2014. № 14 (175). С. 263-266.

78. Никифорова, М. Новые технологии оценки в системе государственной гражданской службы Российской Федерации: конкурсный отбор и оценка деятельности госслужащих / М. Никифорова. М.: Издательство «Алекс», 2009. 216 с.

79. Новокрещёнов А.В. Кадры для органов власти (инновационный подход к пониманию и реализации государственной кадровой политики) // Государственная власть и местное самоуправление. 2013. № 9. С. 17-20.

80. Обляшевская В.В., Косников С.Н. Правовое обеспечение государственной кадровой политики // Аспирант. 2015. № 9. С. 69-70.

81. Омельченко Н.А. Истоки, миссия и задачи научной школы «исследование государственной политики и современных проблем государственного управления» // Управление. 2014. Т. 2. № 1. С. 24-28.

82. Орлова В.Н., Тихомирова О.А. Денежное содержание как элемент социальных гарантий в системе государственной гражданской службы // Среднерусский вестник общественных наук. 2015. Т. 10. № 3. С. 89-97.

83. Основы управления. Государственное и муниципальное управление. Антикризисное управление. Управление персоналом. Менеджмент / Под ред. А. В. Сурина. М.: КДУ, 2008.

84. Павловский В.Г. Проблемы становления государственной гражданской службы в Российской Федерации в современной научной литературе // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: История и политические науки. 2013. № 5. С. 94-98.

85. Панова Е.А., Баринов Д.А. Компетентностный подход в системе управления кадрами государственной службы // Государственное управление. Электронный вестник. 2014. № 45. С. 36-57.
86. Панова Е.А., Опарина Н.Н. Современные кадровые инструменты в системе государственной гражданской службы России // Государственное управление. Электронный вестник. 2015. № 48. С. 103-122.
87. Пескова Ю.Ю. Взаимодействие государства и гражданского общества в реализации кадровой политики в государственном управлении // Государственная служба. 2014. № 1 (87). С. 110-112.
88. Пескова Ю.Ю. Субъектная среда взаимодействия государства и гражданского общества в реализации кадровой политики в государственном управлении // Этносоциум и межнациональная культура. 2013. № 12 (66). С. 55.
89. Петров С.И. Современная кадровая политика и проблема патриотизма в системе государственной службы // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 6. Политология. Международные отношения. 2013. № 3. С. 106-112.
90. Печененко В.В. Кадровая политика: проблемы и особенности в современной России // В сборнике: Актуальные проблемы государственного и муниципального управления в условиях глобализационных процессов в мире. Международная научно-практическая конференция, посвященная 50-летию юбилею кафедры Социальных наук и государственного управления МГОУ. Ответственный редактор Г. И. Пещеров. 2015. С. 378-387.
91. Пилюгина Т.А., Киселева О.В. Факторы стимулирования профессиональной деятельности государственных служащих как средство повышения эффективности государственной службы // Государственное управление. Электронный вестник. 2013. № 40. С. 32-40.
92. Пищулин О.В. Кадровая политика и гражданское общество: новые решения // Ценности и смыслы. 2012. № 2. С. 30-40.
93. Полянская Е.В., Байсултанова Д.А., Шевченко Е.А. Кадровое планирование на государственной службе // В сборнике: Стратегия устойчивого развития: актуальные вопросы и тенденции 2013. С. 63-65.
94. Похвоцев В.А., Панов А.И., Модянова Т.В. Зарубежные концепции формирования и реализации кадровой политики // Путеводитель предпринимателя. 2012. № 14. С. 178-196.
95. Прокофьев В.Н. Двухлетние итоги развития государственной службы на основе реализации указа Президента Российской Федерации // Государственная служба. 2014. № 3. С. 10-13.
96. Развитие института резерва управленческих кадров в субъектах Российской Федерации как вызов времени и эффективный инструмент совершенствования государственной кадровой политики // Сборник статей Межрегиональной научно-практической конференции (9 октября 2014 г., г. Самара). Самара, 2014.

97. Рукавишникова С.О. Основные причины дефицита профессионально подготовленных кадров в местном самоуправлении // В книге: Проблемы и перспективы регионального развития Материалы научно-практической конференции с международным участием. Редакционная коллегия: О.Н. Косырева, П.В. Мухин, Ю.В. Родионова. 2013. С. 194-197.

98. Савлук А.Н. Роль политической элиты в формировании кадрового резерва государственной службы // Управленческое консультирование. 2012. № 4 (48). С. 013-017.

99. Савчук Д.А. Материальная мотивация как неэффективная социальная технология в стимулировании государственных управленцев // Среднерусский вестник общественных наук. 2015. Т. 10. № 6. С. 69-74.

100. Симашенков П.Д. Кадровая инноватика и исторический кризис менеджизма // Научно-методический электронный журнал Концепт. 2015. № 3. С. 91-95.

101. Слатинов В.Б. Кадровые инновации на государственной гражданской службе России: инициативы “открытого правительства” // Среднерусский вестник общественных наук. 2013. № 4. С. 129-136.

102. Слатинов В.Б. Реформирование государственной гражданской службы в рамках проекта «открытое правительство»: новый формат или имитация публичности? // Политическая экспертиза: ПОЛИТЭКС. 2013. Т. 9. № 3. С. 44-54.

103. Слатинов В.Б., Мосякин И.Я. Публичная коммуникация властных и гражданских структур как инструмент реформирования государственных институтов: роль открытого правительства в трансформации государственной службы России // Образование и общество. 2014. Т. 5. № 88. С. 4-9.

104. Современные кадровые технологии в органах власти. Монография / Под общей редакцией С.Е. Прокофьева, А.М. Беляева, С.Г. Еремина. М., 2015.

105. Сороко, А. В. Кадровый потенциал государственной гражданской службы: формирование, развитие и управление / А. В. Сороко. - Издательство «Научная книга». М.: 2011. 131 с.

106. Сороко, А. В. Методология формирования и функционирования резерва управленческих кадров государственной гражданской службы / А. В. Сороко. М.: НПФ ПЛАНЕТА, 2010. -168 с.

107. Субботин П.А. Кадровая политика как одна из основ рекрутирования политической элиты // Управленческое консультирование. 2014. № 5 (65). С. 139-147.

108. Сулемов, В. А. Государственная кадровая политика в современной России: теория, история, новые реалии / В. А. Сулемов. М.: РАГС, 2012.

109. Сухинин А.В. Государственная кадровая политика применительно к кадрам органов и учреждений прокуратуры Российской

Федерации // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 5: Юриспруденция. 2015. № 1. С. 64-69.

110. Таева Н.Е. Направления совершенствования системы государственной и муниципальной службы в сфере оказания государственных и муниципальных услуг (нормативное регулирование) // Актуальные проблемы российского права. 2014. № 6. С. 1121-1128.

111. Теплов А.В., Колокольчикова Е.В. Политика государства в сфере кадрового менеджмента на примере государственных и муниципальных органов власти // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Политология. 2014. № 2. С. 66-77.

112. Турчинов А.И. Государство и кадровый потенциал: есть ли стратегия? // Экономические стратегии. 2015. Т. 17. № 8 (133). С. 62-69.

113. Турчинов А.И. Кадровая политика в условиях глобализации // Научный вестник Волгоградского филиала РАНХиГС. Серия: Политология и социология. 2012. Т. 1. № 7. С. 52-56.

114. Турчинов А.И. Проблемы государственного управления и кадровой политики // Вестник Коми республиканской академии государственной службы и управления. Серия: Теория и практика управления. 2012. № 10 (15). С. 26-30.

115. Турчинов А.И. Человеческий капитал как фактор кадровой безопасности государства и общества // Человеческий капитал. 2012. № 9 (45). С. 21-23.

116. Турчинов, А.И. Государственная кадровая политика Российской Федерации: взаимодействие государства и бизнеса. Учебно-методическое пособие. Под общей редакцией д.с.н., профессора А.И. Турчинова / А. И. Турчинов, И. Н. Панин, Н. Н. Коростылева. М.: РАГС, 2010.

117. Урчукова С.Р. Современные российские политические элиты на пути к новой конфигурации // Каспийский регион: политика, экономика, культура. 2015. № 1 (42). С. 243-249.

118. Ханнанова Т.Р., Мингазова З.Р. Деловая репутация государственных гражданских служащих: теоретико-методологические основы // Министерство сельского хозяйства РФ; Башкирский государственный аграрный университет. Уфа, 2013.

119. Хасбулатова О.А. Гендерный подход как технология повышения эффективности кадровой политики // Женщина в российском обществе. 2014. № 4. С. 3-10.

120. Черепанов В.В. Основы государственной службы и кадровой политики. М., 2012.

121. Шерлыгин А. Проектируем эффективность // Государственная служба. 2015. № 1 (93). С. 34-35.

122. Щукина Т. Кадровая политика на государственной гражданской службе субъектов РФ. Современное состояние // Закон и право. 2011. № 3. С. 103-104.

Тема 2. Основные направления кадровой политики организации

В результате освоения темы обучающийся должен:

Знать:

- определение кадровой политики организации;
- основные направления кадровой политики на разных этапах функционирования организации;
- основы организации труда персонала организации;

Уметь:

- формулировать сущность кадровой политики современной организации;
- выделять предмет, объект, цели и задачи кадровой политики организации;
- организовывать и принимать участие в научно-исследовательской работе по проблемам кадровой политики организации;

владеть навыками:

- анализа эмпирических данных, описывающих состояние кадровой ситуации в организации;
- использования человеческого, трудового и кадрового потенциалов занятых;
- формирования концептуальных основ кадровой политики предприятий и организаций различных форм собственности.

Вопросы для обсуждения

1. Сущность, основные направления кадровой политики организации и формы ее объективации.
2. Логика разработки концептуальных основ кадровой политики организации.

Базовые понятия

Организация - один из видов социальных систем, объединение людей, совместно реализующих общую цель и взаимодействующих на основе определенных принципов, норм, процедур.

Объективация – опредмечивание, превращение в объект, акт проектирования наружу наших внутренних ощущений, мыслей, желаний; обретения внешней, объективной формы существования.

Профессиональная мобильность кадров – это показатель гибкости работника, умения перестроиться и изменить свою карьерную траекторию с учетом ситуации на рынке труда и собственных запросов.

Кадровая политика организации (по А.Кибанову) - генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на

сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации и стратегии управления ее персоналом».

Кадровая политика организации (по Н.А.Волгиной) — это «система теоретических взглядов, идей, требований, целей, принципов и вытекающих из них форм, методов и критериев работы с кадрами, распространяемых на все категории персонала... система правил и норм... приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы... набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях людей и организации».

Кадровая политика организации (нормативистский подход) — генеральная линия и принципиальные установки в работе с персоналом на длительную перспективу, что находит конкретное выражение в виде административных и моральных норм поведения работников на предприятии.

Кадровая политика организации (деятельностный подход) — сводится к принятию принципиальных и целого ряда частных решений в кадровом секторе, которые охватывают как цели, так и средства, затрагивающие взаимоотношения людей между собой и их работу, либо к сознательной, целенаправленной деятельности по созданию трудового коллектива, обеспечивающей согласование целей и интересов организации, работодателя и работников.

Кадровая политика организации (по целевому предназначению) — обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства, действием рынка труда.

Концепция кадровой политики организации — официальный документ, разработанный и принятый в соответствии с установленным в организации порядком, в котором содержатся основные положения этой политики

Стандарты — нормативные документы, устанавливающие комплекс правил, норм и требований к объекту стандартизации.

Факторы микросреды — миссия организации, стратегия развития, стиль управления, корпоративная культура, организационно-правовая форма и др.

Факторы макросреды — характер экономических отношений, отношения собственности, состояние и уровень развития техники и технологий, транспорта и связи, политический режим, состояние и тенденции развития социальной сферы, характер и состояние правового регулирования сферы труда, общественная мораль, трудовая и профессиональная мораль, уровень развития науки, культуры, информационной системы и др.

Факторы промежуточной среды – различные социальные субъекты и социальные группы, деятельность которых в значительной мере определяет содержание кадровой политики организаций.

Кадровый аудит - независимая проверка кадровой документации и работы кадровой службы. Основной целью кадрового аудита является выявление потенциальных рисков в вопросах трудовой деятельности организации.

Контрольные вопросы

1. Что представляет собой кадровая политика и каковы ее место и роль в организации?
2. Каковы основные направления кадровой политики организации? 3. В каком виде кадровая политика организации находит свое внешнее выражение?
4. Какова логика процесса разработки концепции кадровой политики организации?
5. Дайте характеристику основного содержания кадровой политики конкретной организации.

Тесты

10. Возрастание роли кадровой политики в настоящее время связано:

Выберите один правильный ответ

- с регионализацией экономики и целенаправленной структурной перестройкой занятости населения
- с напряженной ситуацией на региональных рынках труда в связи с введением экономических санкций
- с ужесточением конкуренции во всех ее проявлениях, ускорением темпов изменения параметров внешней среды и возрастанием неопределенности ее параметров во времени
- с высокой монополизацией и концентрацией российского производства

11. Реализация кадровой политики организации должна поддерживать:

Выберите один правильный ответ

- стратегию развития организации
- создание «социального пакета» для сотрудников организации
- планирование затрат на персонал
- подбор и расстановку кадров

12. Перемещение работников по должностям, как правило, по горизонтали в соответствии с интересами организации:

Выберите один правильный ответ

- повышение квалификации
- аутсорсинг персонала

- ротация кадров
- лизинг кадров

13. Кадровая политика организации, реагирующая в последний момент на возникающие кадровые проблемы:

Выберите один правильный ответ

- пассивная
- реактивная
- активно-рациональная
- рациональная

14. Главная цель реализации кадровой политики организации заключается:

Выберите один правильный ответ

- в улучшении мотивации личности
- в обеспечении организации квалифицированными сотрудниками и их эффективном использовании
- в адаптации личности
- в изучении рынка труда

15. Степень и уровень профессиональной подготовленности работника к выполнению определенного вида труда:

Выберите один правильный ответ

- адаптация
- компетентность
- квалификация
- компетенция

16. Возрастание роли кадровой политики в настоящее время связано:

Выберите один правильный ответ

- с регионализацией экономики и целенаправленной структурной перестройкой занятости населения
- с напряженной ситуацией на региональных рынках труда в связи с введением экономических санкций
- с ужесточением конкуренции во всех ее проявлениях, ускорением темпов изменения параметров внешней среды и возрастанием неопределенности ее параметров во времени
- с высокой монополизацией и концентрацией российского производства

17. Реализация кадровой политики организации должна поддерживать:

Выберите один правильный ответ

- стратегию развития организации
- создание «социального пакета» для сотрудников организации
- планирование затрат на персонал
- подбор и расстановку кадров

18. Перемещение работников по должностям, как правило, по горизонтали в соответствии с интересами организации:

Выберите один правильный ответ

- повышение квалификации
- аутсорсинг персонала
- ротация кадров
- лизинг кадров

19. Кадровая политика организации, реагирующая в последний момент на возникающие кадровые проблемы:

Выберите один правильный ответ

- пассивная
- реактивная
- активно-рациональная
- рациональная

20. Главная цель реализации кадровой политики организации заключается:

Выберите один правильный ответ

- в улучшении мотивации личности
- в обеспечении организации квалифицированными сотрудниками и их эффективном использовании
- в адаптации личности
- в изучении рынка труда

21. Степень и уровень профессиональной подготовленности работника к выполнению определенного вида труда:

Выберите один правильный ответ

- Адаптация
- компетентность
- квалификация
- компетенция

Практические задания, кейсы

Задание 1

Великий австрийский композитор, оперный и симфонический дирижер Густав Малер (1860—1911) настаивал на том, чтобы каждый из ведущих музыкантов его оркестра хотя бы раз в неделю посидел в зрительном зале, среди публики. **Как вы думаете, для чего выдвигалось такое требование?**

Задание 2

Наем персонала — одно из направлений кадровой политики любой организации. Давайте рассмотрим два наиболее применимых подхода к распределению бюджета организации на наем персонала. В первом из них бо́льшая 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. 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.

Задание 3

В таблице приведены подходы компаний, работающих в Российской Федерации, к реализации кадровой политики. Проанализируйте методы подбора персонала и влияние на проводимую кадровую политику организации внешних и внутренних факторов организации.

Наименование организации	Кадровая политика
«Ударница» (кондитерская фабрика)	Фабрика привлекает к сотрудничеству как опытных профессионалов, так и молодых специалистов. Действуют программы стажировки для студентов старших курсов. При приеме на работу все сотрудники проходят конкурсный отбор, изучаются способности и имеющийся опыт претендента. В зависимости от позиции может понадобиться несколько этапов собеседования со службой управления персоналом и непосредственным руководителем подразделения. Компания уделяет особое внимание обучению сотрудников. Специалисты имеют возможность получить дополнительные знания на профессиональных тренингах и семинарах, внутрикорпоративных образовательных программах. «Ударница» — семейная компания, где к каждому относятся как к члену семьи

«Тинькофф» (частная пивоварня)	Компания «Тинькофф» — молодая команда дерзких профессионалов, нацеленных на успех, исповедующая новую философию бизнеса. «Тинькофф» ценит в сотрудниках постоянство, открытость, профессионализм, инициативность, трудолюбие и упорство. Исходя из вышеперечисленных критериев, компания осуществляет жесткий отбор среди претендентов. В компании существует система каквнутреннего, так и внешнего обучения сотрудников. На базе внутреннего обучения создан корпоративный Educacenter. Компания приветствует и поощряет желание сотрудников повышать уровень своего образования
«Кодак» (производство и оптовая продажа фотопленок, кинопленки, др.)	Лизинг персонала, прямой набор персонала в штат не производится
«Жилищный капитал» (деятельность на рынке недвижимости)	Основополагающие факторы успеха компании: правильно выбранная политика; разработка и внедрение новых технологий; высокое качество выполняемых работ; тщательно подобранный и высококвалифицированный персонал. Люди — это главный актив компании. Действует кодекс деловой этики, декларирующий важные корпоративные ценности, принципы, деловые нормы и правила. Подбор персонала осуществляется по двум различным критериям: профессиональная компетентность и личностные качества, соответствующие корпоративной культуре. Одним из главных направлений кадровой политики компании являются формирование и поддержание корпоративной культуры
«ВымпелКом» (сотовая связь)	Динамичный рост компании поддерживает действующая политика внутреннего конкурса, по которой сотрудники имеют право занимать открывающиеся вакансии. Так, 34 % директоров филиалов в 2002—2003 гг. заняли свои должности по результатам внутреннего конкурса. При подборе внешних кандидатов компания руководствуется принципом «единого входа». Каждый кандидат проходит строго определенную для его позиции последовательность собеседований. Сотрудники постоянно участвуют в тренингах по программе «Би

	Лайн Университет». Работает система электронного обучения e-Learning
--	--

Темы письменных работ

1. Кадровая политика организации: цели, функции, механизмы реализации.
2. Кадровая политика современной организации: концептуальные основы и принципы реализации.
3. Информатизация и цифровизация кадровых технологий в организации.
4. Практика формирования социальных пакетов при работе с кадровым составом организации.
5. Конституционно-правовые основы кадровой политики организации.
6. Цели, принципы и механизмы кадрового обеспечения организации.

Рекомендуемая литература и источники.

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / Майкл Армстронг, Стивен Тейлор. – 14-е изд. – Санкт-Петербург: Питер, Прогресс книга, 2018. – 1038 с.
2. Архипова, Н.И. Современные проблемы управления персоналом: монография / С.В. Назайкинский, О.Л. Седова, Рос. гос. гуманитар. ун-т, Н.И. Архипова. – М.: Проспект, 2018. – 161 с.
3. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 381 с.
4. Беседина, О. И. Инновационные методы в кадровой политике / О.И. Беседина, Д.И. Зновенко, Е.В. Малахова // Экономика. Менеджмент. Инновации. – 2019. – №1(19). – С. 3-10.
5. Вукович Г. Г. Управление персоналом: теория и методика / Г. Г. Вукович // Экономика Профессия Бизнес. – 2019. – № 4. – С. 20-25.
6. Гасанова, А.А. Управление персоналом в системе управления организацией / А.А. Гасанова // Инновационная наука. – 2019. – №11. –С. 50-53.
7. Герасимов, Б.Н. Методологические инструменты исследования и оценки эффективности процесса управления персоналом организации // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. – № 2. – С. 160-169.
8. Глик, Д. И. Эффективная работа с персоналом: практическое пособие / Д. И. Глик. – 2-е изд. – Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019. – 144 с.
9. Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников; под редакцией Н. А. Горелова. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 270 с.

10. Горина, М. С. Управление персоналом предприятия и методы оценки его эффективности / М.С. Горина // ModernEconomySuccess. – 2019. – № 3. – С. 15-22.
11. Горленко, О. А. Управление персоналом: учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 249 с.
12. Городнова, Н.В. Обучение и оценка квалификации персонала как механизм управления человеческим капиталом: учеб. пособие / Городнова Н.В., Самарская Н.А., Скипин Д.Л. – Екатеринбург: Юника, 2019. – 77 с.
13. Данилина, Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебник / Д.В. Горелов, Я.И. Маликова, Е.И. Данилина. – М.: ИТК «Дашков и К», 2019. – 208 с.
14. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер; под редакцией И. М. Степнова; перевод Д. П. Конькова. – 4-е изд. – Москва: Лаборатория знаний, 2020. – 800 с.
15. Елкин, С. Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием: учебное пособие / С. Е. Елкин. – Саратов: Ай Пи Ар Медиа, 2019. – 236 с.
16. Жуков, А.Л. Аудит человеческих ресурсов организации / А.Л. Жуков, Д.В. Хабарова. – М.;Берлин:Директ-Медиа, 2019. – 363 с.
17. Иванов, С.Ю. Социальное управление человеческими ресурсами: учеб. пособие / С.Ю. Иванов. – М.: Московский педагогический государственный университет, 2020. – 152 с.
18. Исаева, О. М. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. – 2-е изд. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 168 с.
19. Кибанов, А.Я. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, Е.Г. Коновалова, О.Л. Чуланова. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 156 с.
20. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова, Л.Н. Кибанова – Москва: КноРус, 2021. – 360 с.
21. Климов, Н. А. Стратегическое управление персоналом в организациях / Н. А. Климов, Л. Л. Чиркова // Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral». 2019. – №2. – С. 54-59.
22. Коргова, М. А. Кадровый менеджмент: учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 216 с.
23. Курсова, О. А. Правовое регулирование управления персоналом: учебное пособие для вузов / О. А. Курсова. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 414 с.
24. Кязимов, К. Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие: учебник для вузов / К. Г. Кязимов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 202 с.

25. Ловчева, М.В. Управление персоналом: теория и практика. делопроизводство в кадровой службе: учеб. -практ. пособие / М.В. Ловчева, Е.Н. Галкина, Е.В. Гурова; под ред. А.Я. Кибанова. – М.: РГ-Пресс, 2021. – 78 с.
26. Макарова, Л.В. Особенности управления персоналом организации / Л.В. Макарова, Н.К. Джафаров // Вестник Московского университета МВД России. – 2019. – № 1. – С. 242-244.
27. Малкова, Т.Б. Управление персоналом в цифровой экономике: учебное пособие. / Т.Б. Малкова. – Москва: КноРус, 2020. – 232 с.
28. Мансуров, Р. Е. Настольная книга директора по персоналу: практическое пособие / Р. Е. Мансуров. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 384 с.
29. Масалова, Ю. А. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебное пособие для вузов / Ю. А. Масалова. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 191 с.
30. Маслова, В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 431 с.
31. Менеджмент и управление персоналом: инновации, цифровые технологии. Сборник статей / Москвитин Г.И., Козырев В.А., Ярова Т.Н. – Москва: Русайнс, 2020. – 144 с.
32. Минченкова, О.Ю., Фёдорова, Н.В. Управление персоналом: система бюджетирования. Учебное пособие / О.Ю. Минченкова, Н.В. Фёдорова – Москва: КноРус, 2018. – 224 с.
33. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник для вузов / Е. Б. Моргунов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 424 с.
34. Никитина, А. С. Управление человеческими ресурсами в государственном и муниципальном управлении: учебное пособие для вузов / А. С. Никитина, Н. Г. Чевтаева. – 2-е изд. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 187 с.
35. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова, А. В. Петропавловская. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 575 с.
36. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 467 с.
37. Пасечникова, Л.В. Процессный подход к управлению персоналом: монография / Л.В. Пасечникова, И.В. Зенченко. – 2-е изд. – М.: ФЛИНТА, 2018. – 161 с.
38. Печеркина, И.Ф. Прикладные исследования в управлении персоналом: учебное пособие / И.Ф. Печеркина. – Тюмень:ТюмГУ, 2018. – 282 с.

39. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации: учебник и практикум для академического бакалавриата / В. П. Пугачев. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 402 с.
40. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации: практикум: учебное пособие для вузов / В. П. Пугачев. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 280 с.
41. Селентьева, Д.О. Совершенствование системы управления персоналом организации / Д.О. Селентьева, Д.Г. Зиганшина // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. – № 12-1. – С. 83.
42. Семенова, В.В. Управление персоналом: основные технологии. Практикум: учеб. пособие для бакалавров / В.В. Семенова, И.С. Кошель, В.В. Мазур. – 2-е изд. — М.: Дашков и К, 2020. – 84 с.
43. Тебекин, А.В. Стратегическое управление персоналом: учебник / А.В. Тебекин. – Москва: КноРус, 2020. – 720 с.
44. Толкунова, Е.Г. Управление персоналом в эпоху цифровой экономики / Е.Г. Толкунова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2019. – Т.9. (№6А). – С. 138-143.
45. Управление персоналом: учебник / К.В. Воденко, С.И. Самыгин, К.Г. Абазиева [и др.]; под редакцией Воденко К.В. – 2-е изд. – М.: Дашков и К, 2019. – 374 с.
46. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк [и др.]; под редакцией А. А. Литвинюка. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 498 с.
47. Управление персоналом в России: 100 лет после революции. Книга 5: монография / под ред. проф. И.Б. Дураковой. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 290 с.
48. Управление персоналом в России: концепции новой нормальности. Книга 8: монография / под ред. И.Б. Дураковой. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 248 с.
49. Управление персоналом организации. Технологии управления развитием персонала: учебник / Т.М. Храмова, О.П. Ходенкова, О.К. Минева, И.Н. Ахунжанова, Т.А. Мордасова. – М.: ИНФРА-М, 160 с.
50. Управление талантами как современная технология управления персоналом: монография / Г.Г. Руденко, В.Н. Сидорова, Н.В. Сидоров, М.В. Полевая – Москва: Русайнс, 2021. – 160 с.
51. Управление человеческими ресурсами: учебник для вузов / И. А. Максимцев [и др.]; под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 467 с.
52. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.]; под общей редакцией О. А. Лапшовой. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 406 с.
53. Управление человеческими ресурсами в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для академического бакалавриата / С. А. Барков [и др.]; под

редакцией С. А. Баркова, В. И. Зубкова. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 183 с.

54. Управление человеческими ресурсами в 2 ч. Часть 2: учебник и практикум для академического бакалавриата / С. А. Барков [и др.]; ответственный редактор С. А. Барков, В. И. Зубков. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 245 с.

55. Чернопятав, А.М. Маркетинг персонала / А.М. Чернопятав. – 2-е изд., стер. – М.;Берлин:Директ-Медиа, 2019. – 277 с.

56. Чуваткин, П. П. Управление персоналом гостиничных предприятий: учебник для вузов / П. П. Чуваткин, С. А. Горбатов; под редакцией П. П. Чуваткина. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 280 с.

57. Чуланова, О.Л. Современные технологии кадрового менеджмента: актуализация в российской практике, возможности, риски: монография / О.Л. Чуланова. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 364 с.

58. Чуланова, О. Л. Кадровый консалтинг: учебник / О.Л. Чуланова. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 358 с.

59. COVID-19: Ключевые вопросы управления персоналом [Электронный ресурс] // Ernst&Young. – Режим доступа: https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/ru_ru/topics/workforce/ey-bulletin-covid-19-hr-issues.pdf

60. Юрьева О.В., Бутов Г.Н., Акмалов А.Ф. Формирование кадровых резервов в системе государственной гражданской службы // Казанский педагогический журнал. 2013. № 6 (101). С. 140-148.

Тема 3. Правовые основы кадровой политики организации.

Вопросы для обсуждения.

4. Право как инструмент социального управления.
5. Содержание и особенности правовых основ кадровой политики.
6. Локальное нормотворчество в кадровой политики организации.

В результате освоения темы обучающийся должен:

Знать:

- правотворчество и сущность права как регулятора общественных отношений и инструмента социального управления в правовом государстве;
- наиболее важные отрасли и источники права, составляющие правовые основы кадровой политики, правоприменительную практику;

уметь:

- правильно применять правовые нормы в кадровой политике;
- выявлять проблемы в управлении персоналом, возникающие при исполнении должностных обязанностей, связанные с правом, и находить пути их правового разрешения;

владеть навыками:

- применения теоретических знаний в служебной деятельности, в научных и аналитических исследованиях с целью принятия эффективных и отвечающих требованиям законодательства управленческих решений, формирования правового мировоззрения и правовой культуры.

Базовые понятия

Правовые основы кадровой политики – инструменты реализации конституционных гарантий человека по использованию профессиональных способностей и возможностей, а также средства недопущения дискриминации в трудовых отношениях, обеспечения конкурентных преимуществ кадрового потенциала на глобальном рынке труда, формирования генерации управленческих кадров через технологии кадрового резерва, государственной защиты социально уязвимых слоев населения и др.

Правовое регулирование кадровой политики – это процесс воздействия государства на кадровые отношения с помощью норм права, приведение кадровых отношений в соответствие с установками существующего законодательства.

Правовое регулирование в системе кадровой деятельности – приведение кадровых процессов и отношений в соответствие с требованиями и дозволениями, содержащимися в нормах права, поддержание их функционирования в правовом поле.

Правовое государство – это форма организации государственной власти, в которой закон является основой источником права, а все государственные действия и решения должны соответствовать закону. В

правовом государстве гарантируется защита прав и свобод граждан, а также соблюдение принципов справедливости и равенства перед законом.

Правовые нормы – государственно-властные веления, признаваемые и обеспечиваемые общеобязательные правила поведения, содержащие права и обязанности сторон, предназначены для всех, на кого они распространяются.

Закон – это нормативно-правовой акт, принимаемый органами представительной (законодательной) власти в особом процессуальном порядке или референдумом, обладающий высшей юридической силой и регулирующий наиболее важные отношения общественной и государственной жизни.

Поправки к Конституции – конституционные поправки, принятые в форме законов Российской Федерации о поправках к Конституции Российской Федерации.

Регламент – это нормативный акт, которым устанавливается процедура осуществления палатами их конституционных полномочий, определяется внутренний распорядок деятельности палат (ч. 4 ст. 101 Конституции Российской Федерации).

Источник права – это способы, благодаря которым государственная воля становится юридической нормой; это «способы выражения и доведения решений правотворческих органов до заинтересованных лиц».

Конституционно-правовая норма – это выраженное в международных правовых актах, ратифицированных Российской Федерацией, Конституции и подконституционных актах общеобязательное правило возможного или должного поведения субъектов в сфере регулирования конституционно-правовых отношений.

Правовая инфраструктура – это совокупность структур и объектов, способных выразить вовне, обеспечивать функционирование правовой системы, носящих, скорее, физический характер.

Административное право – это система правовых норм, регулирующих общественные отношения, которые складываются в сфере государственного управления, а также отношения управленческого характера, возникающие при осуществлении иных форм государственной деятельности.

Метод административного права – это способ регулирующего воздействия на общественные отношения.

Муниципальное право – это совокупность правовых норм, которая регулирует отношения по организации и деятельности местного самоуправления в России.

Трудовое право – это отрасль права, которая регулирует отношения между работниками и работодателями, а также устанавливает права и обязанности сторон в сфере труда и занятости

Гражданское право – это одна из основных отраслей права, которая регулирует отношения между физическими и юридическими лицами в рамках гражданского оборота.

Локальное регулирование труда – это правовое регулирование трудовых и непосредственно связанных с ними отношений в рамках организации, у работодателя - физического лица.

Локальное нормотворчество – это деятельность субъектов трудовых, служебных и иных правоотношений по созданию, изменению или отмене правовых норм, регулирующих их деятельность в связи с правоотношениями внутри учреждений, организаций и прочих коллективных образований.

Локальные нормы – это нормы (акты), которые работодатель устанавливает в организации.

Локальные нормативные акты в корпоративной сфере – это нормативные акты, принимаемые субъектами частного права и обязательные для всех участников (акционеров), членов органов корпорации не в силу публичного принуждения, а исходя из самой сущности корпоративной формы организации предпринимательской деятельности, заключающейся в том, что участники корпорации при вступлении в нее добровольно приняли на себя бремя подчинения воле большинства, которая, в частности, выражается в принятии внутренних документов.

Контрольные вопросы

1. Что такое правовые основы кадровой политики и какова их роль в кадровом обеспечении организации и в системе управления персоналом?
2. Охарактеризуйте основные отрасли права, в которых содержатся правовые основы кадровой политики. В чем их особенность?
3. Перечислите основные источники права, в которых содержатся положения по регулированию вопросов формирования, рационального использования и востребованности кадрового потенциала общества (по юридической силе) и охарактеризуйте каждый из них.
4. В чем особенности правовых основ государственной кадровой политики и кадровой политики государственной службы?
5. В чем особенности правовых основ кадровой политики организации?
6. Какие принципы государственной гражданской службы и муниципальной службы включены в их кадровую политику и какое значение они имеют для совершенствования кадровых процессов и кадровых отношений в этих институтах?
7. Муниципальные правовые акты и их особенности. Приведите практические примеры и дайте характеристику такому акту.
8. Приведите примеры локальных нормативных актов организации и докажите их важность в регулировании трудовых отношений. Приведите примеры корпоративных локальных нормативных актов и выделите их особенности.

Тесты

1. Выберите один или несколько вариантов

Правовые основы кадровой политики – это:

- А) Конституция Российской Федерации
- Б) федеральные законы
- В) разъяснения и рекомендации отраслевых органов
- Г) локальные нормативные правовые акты
- Д) международные акты
- Е) законы о Поправках к Конституции России и федеральные конституционные законы

2. Выберите один или несколько вариантов

Правовые основы кадровой политики организации – это:

- А) приказы руководителя конкретной организации
- Б) голосование
- В) содержание и особенности правовых обычаев
- Г) действующие нормативные правовые акты различных отраслей права
- Д) содержание нормативных правовых актов, регулирующих трудовые отношения
- Е) содержание локальных нормативных актов конкретной организации

3. Выберите правильный ответ

Основными _____ правового обеспечения кадровой политики является правовое регулирование трудовых отношений, складывающихся между работодателем и наёмным работником; обеспечение точного и неукоснительного соблюдения норм права всеми субъектами трудовых правоотношений; соблюдение, исполнение и применение норм действующего законодательства в трудовых отношениях; разработка и утверждение локальных нормативных актов в организации, регулирующих социально-трудовые отношения; подготовка предложений об изменении действующих или отмена устаревших и фактически утративших силу нормативных актов, изданных в организации по трудовым, кадровым вопросам.

- А) задачами
- Б) целями
- В) формами
- Г) способами

4. Выберите правильный ответ

Основными _____ права являются правовой обычай; юридический правовой прецедент; договор нормативного содержания; нормативный правовой акт; религиозные тексты; общие принципы права, идеи и научные доктрины.

- А) источниками
- Б) формами

В) способами формирования

Г) параметрами

5. Выберите один правильный ответ

Какой нормативный правовой акт действует в случае противоречия между федеральным законом и нормативным правовым актом субъекта Российской Федерации, изданными по вопросу, находящемуся вне пределов ведения Российской Федерации, совместного ведения Российской Федерации и субъектов Российской Федерации?

А) действует только нормативный правовой акт субъекта, федеральный закон не действует

Б) действует только нормативный правовой акт субъекта, федеральный закон действует только в части, не противоречащей нормативному правовому акту субъекта

В) действует только федеральный закон, нормативный правовой акт субъекта не действует

Г) действует федеральный закон, нормативный правовой акт субъекта действует в части, не противоречащей федеральному закону

6. Выберите один или несколько вариантов

Специфическими признаками России как правового государства являются:

А) реальное разделение властей при организации и функционировании публичной власти

Б) верховенство права во всех сферах

В) территория

Г) налоги

Д) взаимная ответственность государства и личности

7. Выберите один правильный ответ

Выделите неправильное утверждение. Правотворчество – это:

А) локальное правотворчество

Б) санкционирование, то есть признание или утверждение в качестве общеобязательных правил должного или возможного поведения тех положений, которые независимо от государственных органов сложились в обществе

В) деятельность общественной палаты Российской Федерации по проведению общественной экспертизы нормативных правовых актов

Г) правоустанавливающая деятельность уполномоченных государственных органов, которые в рамках законодательного процесса принимают законы

8. Выберите один правильный ответ

Каким образом принимаются федеральные конституционные законы

А) требуется одобрение 2/3 субъектов Российской Федерации

Б) квалифицированным большинством (2/3) голосов от общего числа депутатов Государственной Думы

В) большинством голосов от общего числа депутатов Государственной Думы

Г) должен быть одобрен большинством не менее трех четвертей голосов от общего числа членов Совета Федерации и не менее двух третей голосов от общего числа депутатов Государственной Думы, подлежит в течение четырнадцати дней подписанию Президентом Российской Федерации и обнародованию

Практические задания, кейсы

Задание 1

При принятии концепции кадровой политики организации руководитель кадровой службы настаивал на включении в структуру документа раздела «Статус, цели, задачи, приоритеты, компетенция кадровой службы, квалификационные требования, предъявляемые к специалистам кадровой службы». По его утверждению, наличие такого раздела повысит роль структурного подразделения, что существенно повлияет на качество персонала организации и эффективность деятельности организации в целом. Кроме того, текст концепции обсуждался на собрании трудового коллектива и был всеми одобрен. Руководитель организации предложил решить вопрос по-другому: разработать локальный документ – «Положение о службе управления человеческими ресурсами организации» и утвердить его приказом руководителя.

Разрешите ситуацию. Кто участвует в разработке концепции кадровой политики организации, какие разделы она должна включать и кем утверждается? Проанализируйте концепции кадровой политики известных вам организаций и оцените их структуру.

Задание 2

При рассмотрении трудового спора истец в обоснование своих требований сослался на протокол общего собрания трудового коллектива, полагая, что это важный локальный организационно-распорядительный документ, который порождает наступление правовых последствий для работодателя в случае неисполнения последним утвержденных на собрании вопросов. В возражение исковых требований представитель организации пояснил, что протокол не может служить доказательством по делу, поскольку он предназначен для фиксации процедурных вопросов.

Разрешите ситуацию. Как действующее российское законодательство определяет статус решения собрания?

Кейс. При подготовке коллективного договора в коммерческой организации представитель профсоюзной организации настаивал на включении в раздел «Права и обязанности Сторон» нормы, обязывающей работодателя выплатить работнику денежное вознаграждение в размере годового заработка в случае проведения по инициативе работодателя мероприятий по оптимизации численного состава работников. Однако

представитель работодателя не согласился с таким предложением, ссылаясь на тот факт, что этот вопрос урегулирован в трудовом законодательстве и дополнительных гарантий в коллективном договоре не должно предусматриваться.

Разрешите ситуацию. В каком порядке происходит согласование разногласий при подготовке коллективного договора?

Задание 3

Руководитель кадровой службы организации предложил руководителю разработать локальный нормативный документ «Положение о платформенной занятости», поскольку вопрос актуален в условиях пандемии, но действующим законодательством не урегулирован. Руководитель организации не согласился с такой инициативой, полагая, что это временные трудности и в организации и так множество локальных актов.

Разрешите ситуацию. В каких случаях необходимо принятие локальных нормативных актов в организации?

Задание 4

Работник написал заявление на имя руководителя организации с просьбой уволить его по собственному желанию, передумав увольняться по соглашению сторон, полагая, что заявление аннулирует договоренность об увольнении по соглашению сторон. Работодатель проигнорировал заявление работника об увольнении по собственному желанию и не издал приказ, поскольку согласовал ранее с работником увольнение по соглашению сторон.

Разрешите ситуацию. Имеет ли право работник подать заявление об увольнении по собственному желанию, передумав увольняться по соглашению сторон? Требуется ли для этого согласие работодателя? Как судебная практика рассматривает такие дела? Изучите апелляционное определение Новгородского областного суда от 31 мая 2017 г. по делу № 33-1090/2017.

Приведите примеры правовых актов управления и выделите их признаки.

Подготовьте проект приказа об организации правовой работы коммерческой организации.

Разработайте концепцию кадровой политики коммерческой организации.

Разработайте план мероприятий по подбору и адаптации персонала организации.

Постройте пирамиду иерархии нормативных правовых актов. Она может быть выстроена на основе анализа норм действующей Конституции Российской Федерации (см. ст. 7, 77, 85, 104, ч. 4 ст. 116, ст. 137, 140 и др.).

Вспомните из учебных курсов «Философия», «Правоведение» высказывания известных философов, правоведов о сущности права и его

социальной природе. Прокомментируйте эти высказывания с учетом современных реалий.

Темы письменных работ

Примерные темы эссе

1.Объясните свое отношение к высказываниям.

1. Там может иметь силу народ, где законы имеют силу (*Ibipotestvalerepopulous, ubilegesvalent*).
2. Судье подобает творить суд, а не создавать право (*Iudicisestiusdicere, nondare*).
3. Там, где закон – владыка над правителями, а они его рабы, я усматриваю спасение государства и все блага, которые только могут даровать государству боги (Платон).
4. Где нет уважения к человеку, там редко рождаются и живут люди, способные уважать себя (М. Горький).
- 5.

2.Обоснуйте свой ответ на поставленный вопрос.

1. Что дает гражданам объединение силы государства и справедливости права?
2. Какой признак правового государства: верховенство закона, разделение властей, взаимная ответственность государства и личности, незыблемость свободы личности, ее прав – обосновывает тезис «Первооснова правового государства – признание прав и свобод человека и гражданина, их уважение, соблюдение и защита со стороны государства»?
3. Нормы права в системе социальных норм: особенности.
4. Нормы-цели в конституционном праве, их характеристики.
5. Правовые гарантии государства в свободе выбора профессиональной деятельности личности.
6. Корпоративное право и локальное нормотворчество: общее и особенное.

Темы курсовых работ

1. Конституционно-правовое регулирование занятости населения.
2. Конституционные гарантии реализации социально-трудовых прав граждан.
3. Локальное нормотворчество в регулировании социально-трудовых прав граждан.
4. Правовые и моральные регуляторы кадровой политики организации: общее и особенное.

5. Особенности правовых основ государственной кадровой политики.
6. Принципы кадровой политики организации.
7. Нормативный правовой механизм реализации кадровой политики организации.
8. Траектории профессионального развития персонала как приоритетное направление кадровой политики организации в современных условиях.
9. Международные правовые акты в регулировании социально-трудовых отношений.
10. Стратегия государства на рынке труда в современной России: основные приоритеты.

Самостоятельная работа обучающегося

1. Изучите правовые основы кадровых технологий. Оцените практику их применения на конкретных примерах.
2. Изучите правовой статус службы управления персоналом и выделите подсистемы, раскрыв их содержание.
3. Изучите поправки к Конституции Российской Федерации (приняты 1 июля 2020 г.) и обоснуйте их роль в развитии социально-трудовых отношений.
4. Проведите анализ текста Конституции Российской Федерации на предмет выявления законов (иных нормативных правовых актов), принятие которых прямо или косвенно предусмотрено Конституцией страны.
5. Изучите систему государственных органов, осуществляющих государственную власть, и их компетенцию в кадровой сфере.

Рекомендуемая литература и источники.

1. Европейская хартия местного самоуправления (совершена в Страсбурге 15 октября 1985 г., ратифицирована Федеральным законом от 11 апреля 1998 г. № 55-ФЗ).
2. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г.) (с учетом поправок, внесенных Законами Российской Федерации о поправках к Конституции Российской Федерации от 30 декабря 2008 г. № 6-ФКЗ, от 30 декабря 2008 г. № 7-ФКЗ, от 5 февраля 2014 г. № 2-ФКЗ, от 21 июля 2014 г. № 11-ФКЗ, от 14 марта 2020 г. № 1-ФКЗ).
3. Указ Президента России от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года».

4. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления».
5. Федеральный закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации».
6. Федеральный закон от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации».
7. Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации».
8. Федеральный закон от 27 ноября 2002 г. № 156-ФЗ «Об объединениях работодателей».
9. Федеральный закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации».
10. Федеральный закон от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации».
11. Закон Российской Федерации от 19 апреля 1991 г. № 1032-1 «О занятости населения в Российской Федерации».
12. Кодекс административного судопроизводства Российской Федерации от 8 марта 2015 г. № 21-ФЗ.
13. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30 декабря 2001 г. № 195-ФЗ.
14. Гражданский кодекс Российской Федерации: часть первая – Федеральный закон от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ; часть вторая – Федеральный закон от 26 января 1996 г. № 14-ФЗ; часть третья – Федеральный закон от 26 ноября 2001 г. № 146-ФЗ; часть четвертая – Федеральный закон от 18 декабря 2006 г. № 230-ФЗ.
15. Перевалов В. Д. Теория государства и права: учебник и практикум для бакалавриата и специалитета. 5-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2019.
16. Бархатова Е. Ю. Комментарий к Конституции Российской Федерации. М.: Проспект, 2014.
17. Волков А. М., Лютягина Е. А., Волков А. А. Основы права: учебник для бакалавров / отв. Ред. А. М. Волков. М.: Издательство Юрайт, 2013.
18. Основы права: учебник для неюридических вузов и факультетов / под ред. В. Б. Исакова.
19. Тирских М. Г. Особенности правового регулирования как элемента государственного управления // Сибирский юридический вестник. 2013. № 1 (60).
20. Кузнецова С. А. К вопросу об определении понятия «правовой механизм» // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. 2013. № 1 (57).
21. Шахрай С. М. Конституционное право Российской Федерации: учебник для академического бакалавриата и магистратуры.

22. Марченко М. Н. Теория государства и права: учебник. М.: Проспект, 2016.
23. Административное право: учебник / под ред. Л. Л. Попова, М. С. Студеникиной. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Норма, 2016.
24. Манохин В. М. Административное право России: учебник. М.: Ай Пи Эр Медиа, 2010.
25. Сулейменов М. К. Гражданское право и корпоративные отношения: проблемы теории и практики // Правовая жизнь. 2013. № 2.
26. Иванова Е. В. Предпринимательское право: учебник для вузов. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2020.
27. Фомичева Н. В., Строкова О. Г. Гражданское право. Общая часть: учебник и практикум для бакалавриата и специалитета. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2019.
28. Букреева Е. Н. Локальные правовые акты о труде как источники трудового права России в современных условиях: дис. ... канд. юрид. наук. М., 2007.
29. Хныкин Г. А. Локальные нормативные акты: что нужно знать кадровику.
30. Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации / отв. ред. Ю. П. Орловский. 7-е изд., испр. доп. и перераб. М.: КОНТРАКТ; КноРус, 2016.
31. Пахомова Н. Н. Основы теории корпоративных отношений (правовой аспект).
32. Коркунов Н. М. Лекции по общей теории права. М.: Издательство Юрайт, 2020.

Тема 4. Нравственные основы кадровой политики организации.

Вопросы для обсуждения

1. Нравственные основы кадровой политики организации.
 - 1.1. Формирование нравственных основ организации.
 - 1.2. Система нравственных ценностей организации.
 - 1.3. Механизмы реализации кадровой политики организации в сфере нравственных отношений.
2. Государственная кадровая политика в сфере нравственных отношений на государственной службе.
 - 2.1. Миссия государственной службы как фундаментальная основа государственной кадровой политики в сфере нравственных отношений.
 - 2.2. Правовые основы государственной кадровой политики в сфере нравственных отношений на государственной службе.
 - 2.3. Организационные формы реализации кадровой политики в сфере нравственных отношений на государственной службе.

В результате освоения темы обучающийся должен:

Знать:

- фундаментальные этические проблемы современного российского бизнеса;
- основные этапы формирования этики корпорации как нравственной основы ее кадровой политики;
- содержание и роль нравственных ценностей в системе отношений бизнес-организации на макро- и микроуровне;
- тесную связь этики бизнеса и качества жизни больших групп населения;
- особенности, правовую основу и организационные формы государственной кадровой политики в сфере нравственных отношений на государственной службе;
- миссию государственной службы как фундаментальную основу государственной кадровой политики в сфере нравственных отношений;
- содержание принципов, норм и правил служебного поведения и делового этикета государственных и муниципальных служащих;
- организационные формы управления нравственными отношениями в системе государственной и муниципальной службы;

уметь:

- выявлять ценностные основания моральной ответственности организации;
- применять в своей профессиональной деятельности принципы и нормы деловых отношений;

- внедрять современные стандарты ответственного поведения в своей организации;
- руководствоваться в своей профессиональной деятельности социально значимыми ценностями и нормами;
- использовать полученные знания в служебных ситуациях морального выбора и конфликта интересов;

владеть:

- навыками философско-этического анализа моральных дилемм современных деловых отношений в государственной и негосударственной сферах профессиональной деятельности;
- категориальным аппаратом для анализа моральных проблем и способов их теоретического и практического разрешения в различных сферах профессиональной деятельности;
- знанием принципов и норм социально ответственного бизнеса;
- навыками использования технологий и механизмов регулирования должного поведения персонала в государственной и негосударственной сферах.

Базовые понятия

Этичность – неотъемлемая часть существования организации в начале ее проектирования, в процессе ее создания, активного функционирования и даже в момент прекращения ее существования.

NewPublicManagement – «новый государственный менеджмент», позволяющий формировать гибкие и эффективные системы управления, способные оперативно учитывать изменяющуюся внешнюю среду и предоставлять работникам большую свободу действий, что актуализирует значение личностных факторов, необходимость выработки этической платформы деятельности организации и моральных стандартов поведения ее работников.

Нравственность – внутренние качества человека, основанные на идеалах добра, справедливости, долга, чести и т. п., которые проявляются в отношении к людям и природе.

Миссия – моральное кредо о назначении и цели деятельности организации, концепция ее жизнедеятельности, составляющая этическую основу всех ее взаимодействий как во внешней среде (макроуровень), так и внутри организации (микроуровень) и определяющая характер и содержание ее кадровой политики.

Стратегия организации – это позиционирование организации во внешней среде, нравственная позиция и линия поведения организации в целом, ее руководства и каждого менеджера, которые находят отражение в этических принципах, определяющих нравственную основу кадровой политики организации.

Этическая функция организации – уважение достоинства личности сотрудников (а также клиентов, покупателей, конкурентов), способствование распространению образования, становлению справедливого законодательства, устранению предрассудков разного толка (национальных, демографических, культурных и т. д.), а также разрешению конфликтов разных уровней (межличностных, межгрупповых, внутригрупповых и т. д.).

Корпоративная философия – это система корпоративных идей, ценностей, установок и убеждений, создаваемая в организационно-управленческой сфере.

Корпоративный кодекс – это важнейшая составляющая системы корпоративного управления, инструмент, способствующий реализации стратегических целей через установление единой политики корпоративного поведения, разделяемой всеми работниками компании вне зависимости от занимаемой должности.

Корпоративная культура организации – это система принципов и норм нравственного поведения руководства, менеджмента и персонала внутри организации и во взаимоотношениях с внешней средой.

Социальная ответственность – это достижение коммерческого успеха средствами, основанными на этических принципах, уважении к человеку, обществу и окружающей среде.

Лояльность персонала – это осознанная система поведения персонала и его деятельности, характеризующая положительное отношение к организации и ее руководству, действующей политики и стратегии ее деятельности, а также желание трудиться сотрудников для достижения не только стабильного ее состояния, но и реализации поставленных целей, процветания.

Корпоративный этический кодекс – это свод основных морально-этических и деловых норм, принципов, которыми руководствуются сотрудники организации.

Этическая экспертиза – это всесторонний анализ конкретного аспекта деятельности организации, которая вызывает беспокойство высшего руководства, персонала или общественности и может повлиять на имидж и перспективы организации.

Социальная ревизия – это процесс оценки и составления отчётов о реализации социальных программ организации.

Кодекс служебной этики должностных лиц органов государственного и муниципального управления – это этическая основа кадровой политики государственных и муниципальных органов управления в процедурах отбора, конкурса, аттестации, квалификационного экзамена, формирования резерва, наставничества, в процессе этико-профессионального развития управленцев.

Служебное поведение – это совокупность поступков и действий должностного лица или группы лиц, осуществляемых в пределах установленных законом полномочий, в процессе взаимодействия между

собой и с внешней средой по поводу выполнения ими своих должностных обязанностей.

Контрольные вопросы

1. Кто определяет содержание миссии, общие цели и стратегию организации?
2. В чем заключается цель миссии организации?
3. С какими объектами вступает в нравственные отношения организация на макроуровне?
4. На каких этических принципах строятся отношения организации на макроуровне?
5. Дайте определение принципа социальной ответственности организации.
6. На каких этических принципах строятся взаимоотношения на микроуровне?
7. В чем заключается содержание принципов благонадежности и лояльности персонала организации?
8. Почему благонадежных работников называют золотым запасом компании?
9. Каковы основные механизмы кадровой политики организации в сфере регулирования нравственных отношений?
10. В чем состоят особенности регулирования нравственных отношений в системе государственной службы?
11. Каким актом определяется миссия государственной службы?
12. В чем заключается миссия государственной службы?
13. Определите содержание понятий «служебное поведение государственного служащего», «требования к служебному поведению».
14. Предусмотрены ли в правовом акте конкретные меры юридической ответственности за несоблюдение государственным служащим требований к служебному поведению?
15. Какими правовыми актами предусмотрено создание в стране системы управления нравственными отношениями на государственной службе?
16. Какие организационные формы предусмотрены правовыми актами для обеспечения соблюдения требований к служебному поведению государственных служащих и урегулирования конфликта интересов?
- 17.

Тесты

1. Выберите один правильный ответ

Общие принципы служебного поведения государственных служащих впервые сформулированы:

А) в Федеральном законе «О государственной гражданской службе РФ»

- Б) в Указе Президента РФ
- В) в Постановлении Правительства РФ
- Г) в Федеральном законе «О системе государственной службы РФ»

2. Выберите один правильный ответ

Система нравственных ценностей организации регулирует этический аспект:

- А) внешнефирменных отношений
- Б) относительных отношений
- В) внешнефирменных и внутрифирменных отношений
- Г) внутрифирменных отношений

3. Выберите один правильный ответ

Принцип социальной ответственности определяет характер взаимодействия:

- А) государства и бизнеса
- Б) государства, бизнеса и общества
- В) бизнеса и общества
- Г) государства и общества

4. Выберите один правильный ответ

Обязанность соблюдения требований к служебному поведению вменяется государственным служащим:

- А) Концепцией реформирования системы государственной службы РФ
- Б) Постановлением Правительства РФ «Политика формирования организационной культуры предприятия и организационного поведения сотрудников»

В) Федеральным законом «О государственной гражданской службе РФ»

Г) Указом Президента РФ «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих»

5. Выберите один или несколько вариантов

Укажите моральные приоритеты государственной и муниципальной службы:

- А) престиж профессии
- Б) подотчетность начальнику
- В) законность
- Г) авторитет власти
- Д) общественное служение

6. Выберите один правильный ответ

Миссию, цели и ценности организации формулирует:

- А) менеджер
- Б) общее собрание сотрудников
- В) руководитель высшего звена
- Г) бизнес-сообщество

7. Выберите правильный ответ

Организация должна разработать и сформулировать свою(й)

- А) стратегию
- Б) миссию
- В) цель
- Г) авторитет

8. Выберите правильный ответ

_____ организации должна быть вербализована в форме декларации или кредо.

- А) миссия
- Б) престиж
- В) авторитет
- Г) девиз

9. Выберите один правильный ответ

Миссия государственной службы состоит:

- А) в служении политической системе
- Б) в служении обществу
- В) в служении закону
- Г) в служении государству

10. Расставьте в правильном порядке

Установите причинно-следственную связь (последовательность) между следующими параметрами:

- А) коррупция
- Б) конфликт интересов
- В) несоблюдение требований к служебному поведению

Практические задания, кейсы

1. Сегодня в сфере бизнеса господствуют две точки зрения по поводу соотношения понятий этики и бизнеса. Последователи «делового макиавеллизма» утверждают, что нормы морали только мешают успеху в решении главной цели бизнеса – получению прибыли, а потому моральный аспект бизнеса – понятие надуманное.

Задание. Какой точки зрения придерживаетесь вы? Обоснуйте свою позицию.

2. Проведенные в 1967 г. в США исследования показывали, что важнейшими целями компаний менеджеры считали дееспособность организации, высокую производительность и максимизацию прибылей.

В 1983 г. респонденты на первые места выдвинули эффективность, репутацию организации и высокий моральный дух. При этом максимизация прибыли как цель отошла на второе место.

Недавние исследования показывают, что сегодня такие цели организации, как общественное служение и ценность для местного сообщества, в сознании значительного числа бизнесменов ассоциируются с этичным поведением, а максимизация прибылей — с сомнительным (неэтичным) поведением.

Российский бизнес, по данным западных экспертов, занимает 174-е место по бизнес-этике. Одной из причин такого положения аналитики считают моральный кризис и девальвацию нравственных ценностей, а также наличие огромных нарушений в предпринимательской этике (коррупция, уклонение от налогов, распродажа сырьевых ресурсов и др.).

Задание. На основе анализа данных фактов оцените:

- а) каково общее направление развития мирового предпринимательства;
- б) каков нынешний уровень социальной ориентированности российского бизнеса;
- в) что мешает российскому бизнесу идти в русле мировых тенденций развития бизнеса;
- г) каким вы видите будущее российского бизнеса «с человеческим лицом»?

3. А. Д. Сахаров в Нобелевской лекции 1 декабря 1975 г. сказал: «Тысячелетия назад человеческие племена проходили суровый отбор на выживаемость, и в этой борьбе было важно не только умение владеть дубинкой, но и способность к альтруистической взаимопомощи членов племени. Сегодня все человечество в целом держит подобный же экзамен».

Задание. Насколько актуально, с вашей точки зрения, это высказывание применительно к нынешней ситуации, в которой оказалось все человечество в связи с пандемией? Приведите примеры взаимопомощи в этой ситуации на уровне стран и внутри нашей страны.

4. Жительница села Краснокумское Ставропольского края обратилась к Президенту Российской Федерации с просьбой помочь в решении проблемы, с которой столкнулись пострадавшие от паводка при начислении и получении выплат. Только после этого ускорился процесс выплат компенсаций.

Задание. Какие этические принципы были нарушены должностными лицами, в обязанности которых входило своевременное решение жизненно важных проблем людей, оказавшихся в чрезвычайной ситуации? Предусмотрены ли законом конкретные меры ответственности за их нарушение? Кто и как должен, с вашей точки зрения, решать подобные проблемы?

5. Глава горсовета Керчи Мая Хужина и ее заместитель Лариса Щербула посетили в 2019 г. 11 местных жителей, переживших блокаду Ленинграда, вручили ветеранам почетные медали и подарили по батону белого хлеба, назвав его «символическим».

Заместитель председателя Общественной палаты Республики Крым Александр Форманчук оценил это как унижение ветеранов этой акцией, глава Крыма Сергей Аксенов назвал это «дикой историей». По его словам, батоны в качестве подарка выглядят как издевательство и унижение по отношению к пережившим это время и просто к пожилым людям.

М. Хужина заявила: «Никакого преднамеренного умысла кого-то обидеть не было. Мы все делали правильно, стараясь окружить заботой и

вниманием ветеранов. Блокадницы и их семьи, наоборот, благодарят, что мы приехали к ним, никто никаких претензий и обид не высказывал».

Задание. Чью позицию разделяете вы? Дайте оценку поведению чиновниц с точки зрения закона и морали.

Темы письменных работ

1. Представление о миссии бизнеса в кодексах российских корпораций (сравнительный анализ).
2. Благотворительность как форма проявления социальной ответственности корпорации (на примере компании АО «РУСАЛ»).
3. Институт уполномоченного по этике в корпорации: статус, функции, задачи (на примере АО «Концерн Росэнергоатом»).
4. Российское законодательство о миссии государственной службы Российской Федерации.
5. Принципы служебного поведения государственных служащих Российской Федерации.
6. Управление нравственными отношениями в системе государственной службы: правовые основы и практика.
7. Роль кадровых служб федеральных органов управления в этизации кадрового корпуса государственной службы: правовые основы и практика.
8. Функции комиссий по соблюдению требований к служебному поведению государственных служащих и урегулированию конфликта интересов: правовые основы и практика.
9. Функции подразделений кадровых служб федеральных органов по профилактике коррупционных и иных правонарушений: правовые основы и практика.

Рекомендуемая литература и источники

1. Статьи 2, 18 Конституции Российской Федерации.
2. П. 3 ст. 55 Конституции Российской Федерации.
3. Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию Российской Федерации от 15 января 2020 г.
4. Указ Президента Российской Федерации от 12 августа 2002 г. № 885 «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих».
5. Указ Президента Российской Федерации от 1 июля 2010 г. № 821 «О комиссиях по соблюдению требований к служебному поведению федеральных государственных служащих и урегулированию конфликта интересов».
6. Указ Президента Российской Федерации от 21 сентября 2009 г. № 1065 «О проверке достоверности и полноты сведений, представляемых

гражданами, претендующими на замещение должностей федеральной государственной службы, и федеральными государственными служащими, и соблюдения федеральными государственными служащими требований к служебному поведению».

7. Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации».

8. Федеральный закон от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации».

9. Спивак В. А. Деловая этика: учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Издательство Юрайт, 2019.

10. Фритцше Д. Дж. Этика бизнеса. Глобальная и управленческая перспектива. М., 2002.

11. Оболонский А. В. Человек и государственное управление. М.: Наука, 1987.

12. Ботавина Р. Н. Этика менеджмента: социологический анализ. М.: РАГС, 2002.

13. Столяренко Л. Д. Психология и этика деловых отношений. Ростов н/Д., 2003.

14. Гусаров А. В. Определение миссии организации // Менеджмент в России и за рубежом. 1999. № 3.

15. Капитонов Э. А. Корпоративная культура: теория и практика. М.: Альфа-Пресс, 2005.

16. Мацусита К. Миссия бизнеса: пер. с англ. М.: Альпина Паблишерс, 2010.

17. Стрижов С. Социальная ответственность бизнеса как требование времени // Государственная служба. 2005. № 6(38).

18. Божук С. Г., Кулибанова В. В., Тэор Т. Р. Корпоративная социальная ответственность: учебник для академического бакалавриата. 2-е изд., испр. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2019.

19. Даль В. И. Толковый словарь живого великорусского языка. М.: Русский язык, 1978. Т. I.

20. Харский К. В. Благонадежность и лояльность персонала. М.: Питер, 2003.

21. Шихирев П. Н. Этические принципы ведения дел в России. М., 1999.

22. Кибанов А. Я., Захаров Д. К., Коновалова В. Г. Этика деловых отношений: учебник. М., 2004.

23. Турчинов А. И. Профессионализация и кадровая политика: Проблемы развития теории и практики. М.:МПСИ; Флинта, 1998.

24. Волгин Н. А. Опыт подготовки и стимулирования труда государственных служащих в Японии. М., 1998.

Тема 5. Механизмы реализации кадровой политики организации

Вопросы для обсуждения.

1. Общие представления о модели механизмов реализации кадровой политики организации.
2. Базовые элементы системы механизмов реализации кадровой политики.

В результате освоения темы обучающийся должен:

Знать:

- базовые и специальные механизмы реализации кадровой политики организации;
- основы теории и практики кадровой политики организации;

Уметь:

- выделять базовые механизмы реализации кадровой политики организации;
- формировать принципы и механизмы реализации кадровой политики;

владеть навыками:

- мотивации и развития кадров с целью достижения наибольших результатов труда;
- использования механизмов кадровой политики.

Базовые понятия

Кадровая политика организации – программа действий, а также сами действия по формированию, реализации и обеспечению востребованности кадрового потенциала организации.

Механизм (в экономических, политологических, социологических науках) - совокупность состояний, процессов, определяющих собой какое-нибудь действие, явление, а также систему, устройство, определяющее порядок какого-нибудь вида деятельности.

Механизм (в общенаучном смысле) – система, предназначенная для преобразования движения одного или нескольких тел в требуемое движение других тел.

Механизм (в самом общем виде) – сложная целостность, предназначенная для преобразования феномена одного вида в другой вид.

Механизмы кадровой политики - это, прежде всего, инструменты, с помощью которых субъект управления воздействует на состояние объекта управления.

Механизмы реализации кадровой политики организации - включают в себя единство субъектов, объектов, методов, процедур и средств реализации кадровой политики в организации, являясь, таким образом,

инструментальной, функциональной и институциональной составляющей кадровой политики.

Нормативно-правовые механизмы — это комплекс мер, средств, ресурсов и процедур по правоустановлению, правоприменению, правопользованию, контролю и надзору в кадровой сфере.

Организационные механизмы представляют собой иерархическую систему субъектов кадровой деятельности, осуществляющих в пределах предоставленных полномочий властные действия, административные процедуры по формированию, развитию и обеспечению востребованности кадрового потенциала организации.

Финансово-экономические механизмы представляют собой комплекс целенаправленно осуществляемых мер финансово-экономического характера, а также совокупность соответствующих ресурсов, используемых в процессе формирования, развития и обеспечения востребованности кадрового потенциала организации.

Учебно-методические механизмы представляют собой научное обоснование процессов определения целей, задач, приоритетов, принципов, субъектов и объектов, основных направлений кадровой политики, а также методическое обеспечение применения тех или иных способов и приемов формирования, развития и обеспечения востребованности кадрового потенциала организации.

Информационные механизмы определяются как система целенаправленно используемых в кадровой сфере источников информации, ресурсов и технологий ее обработки, хранения, обмена, доведения до пользователей.

Технологические механизмы определяются как комплекс кадровых технологий, применяемых субъектами управления в практике кадровой деятельности для достижения целей кадровой политики организации.

Контрольные вопросы

1. Что такое механизмы реализации кадровой политики организации?
2. Что такое базовые и специфические механизмы реализации кадровой политики организации? Каковы основания для такой классификации?
3. Раскройте значение организационных механизмов в кадровой политике организации.
4. Что такое технологические механизмы реализации кадровой политики организации?
5. Значение информационных механизмов реализации кадровой политики организации.

Тесты

1. **Начало и окончание рабочего дня предусматривается:**

Выберите один правильный ответ

- в постановлении правительства Российской Федерации

- в уставе предприятия
- правилами внутреннего трудового распорядка и графиками сменности
- в законе Российской Федерации о коллективных договорах

2. Как зависит кадровая политика предприятия от стратегии развития предприятия?

Выберите один правильный ответ

- это два совпадающих, но несвязанных между собой явления
- стратегия предприятия должна соответствовать проводимой кадровой политике
- кадровая политика должна соответствовать стратегии развития предприятия
- кадровая политика – самостоятельное явление, которое не связано со стратегией развития предприятия

3. Какой документ не требуется при приеме на работу?

Выберите один правильный ответ

- диплом об образовании
- паспорт
- трудовая книжка
- свидетельство о рождении

4. Предметом трудового права являются:

Выберите один правильный ответ

- личностный рост работников организации
- трудовые и иные непосредственно связанные с ними отношения
- деловое сотрудничество между организациями
- самостоятельная предпринимательская деятельность без найма других работников

5. Локальные источники трудового права – это:

Выберите один правильный ответ

- правовые акты, принятые собраниями коллективов на уровне предприятий, учреждений, организаций
- нормативно-правовые акты, принятые правительством Российской Федерации
- нормативные акты, принятые Президентом Российской Федерации.
- нормативно-правовые акты, принятые Федеральным Собранием РФ

6. Какой нормативный акт наделен наибольшей юридической силой?

Выберите один правильный ответ

- Постановление Правительства Российской Федерации
- Федеральный закон
- Конституция Российской Федерации
- Указ Президента Российской Федерации

7. Сторонами заключения коллективного договора являются:

Выберите один правильный ответ

- работодатель (физическое лицо) и работник
- председатель профсоюзного комитета и работники
- комитет по трудовым спорам и работники
- собственник компании или лицо, им уполномоченное и трудовой коллектив

8. К основным требованиям к организации кадрового планирования относится:

Выберите один правильный ответ

- приоритет задач корпоративного характера, вытекающих из стратегии развития организации
- подбор и расстановка кадров
- планирование затрат на персонал в рамках стратегии общих затрат фирмы
- численный состав занятых

9. По общему правилу срок испытания при принятии на работу не может превышать:

Выберите один правильный ответ

- 20 дней
- в зависимости от сферы деятельности 1—6 месяцев
- две недели
- 3 месяца

10. Испытания при приеме на работу не применимо:

Выберите один правильный ответ

- к лицам пенсионного возраста
- к работникам до 18 лет
- к военнообязанным
- к инвалидам

Практические задания, кейсы

Задание 1

Какие, на ваш взгляд, кадровые изменения ожидают рынок труда в ближайшей перспективе?

Задание 2

Представьте, что вы являетесь руководителем структурного подразделения одной из российских организаций. Ваш подчиненный заявил, что не испытывает удовлетворения от своей работы, она ему не по душе, и просит поручить ему более интересное дело. **Как вы отреагируете на такое заявление? Ответ обоснуйте.**

Возможные варианты:

А) внимательно выслушаю коллегу, выясню, какая работа дала бы ему удовлетворение. При первой же возможности предоставлю такую работу;

Б) объясню, что организация не может предоставить возможность интересной работы всем сотрудникам, многие сотрудники терпеливо трудятся на порученных им участках. Постараюсь убедить в этом своего подчиненного;

В) постараюсь объяснить, что удовлетворенность работой определяется тем, как к ней относиться и как ее выполнять, от выполняемой работы можно получить большое удовлетворение, если видеть в ней творческое начало.

Задание 3

Механизмы реализации кадровой политики организации являются функциональной, инструментальной и институциональной составляющими кадровой политики.

Объясните, что означает: механизмы реализации кадровой политики являются **инструментальной** составляющей кадровой политики?

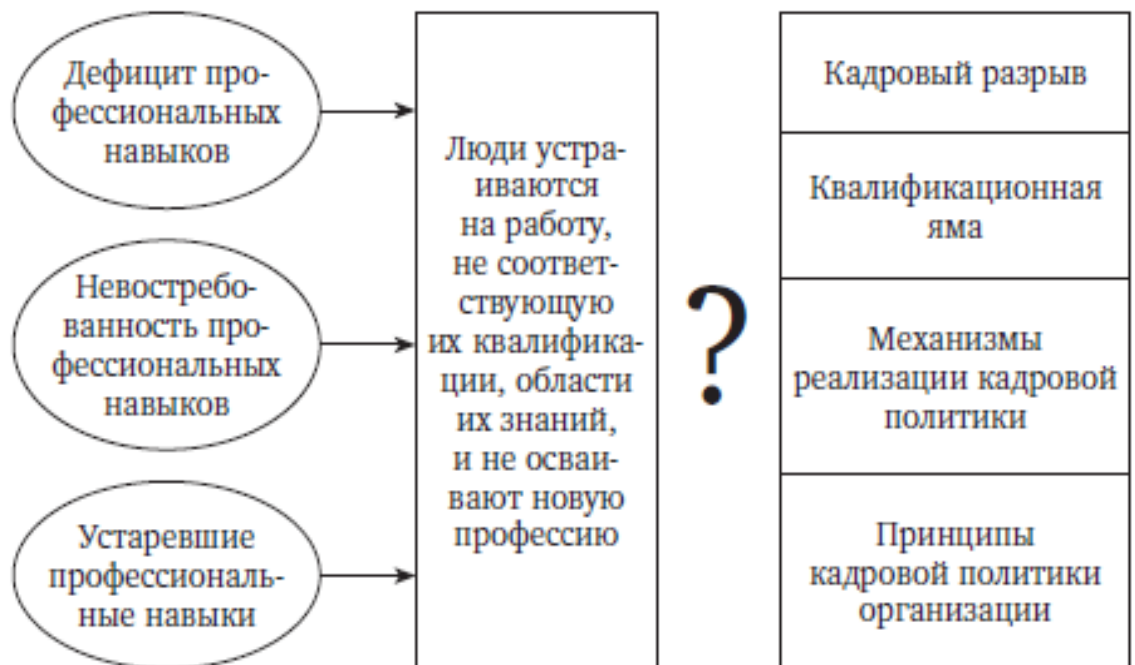
Объясните, что означает: механизмы реализации кадровой политики являются **функциональной** составляющей кадровой политики?

Объясните, что означает: механизмы реализации кадровой политики являются **институциональной** составляющей кадровой политики?

Задание 4

На рисунке представлена ситуация, часто встречающаяся в организациях. Как называется такая дисфункция в кадровой работе?

Выберите правильный ответ



На рисунке представлена общая схема вознаграждения кадрового состава организации:



- Карьерный рост и возможности (состояние рабочей среды; благоприятная рабочая атмосфера; четкие административные процедуры и процессы; обучение по замещаемой должности; возможности профессионального развития; карьерный рост; возможности обучения; охрана/личная безопасность).

- Баланс работа/жизнь (статусные позиции в обществе; гарантированный доход; высокая степень социальной защиты; гибкий график работы; понимание потребностей жизненного цикла).

- Ценности (ценности организации; надежный работодатель; признание достижений; демонстрация качеств лидера; достойное профессиональное общение; стимулирование «вовремя и в срок»).

- Качество работы (интересная, дающая результат работа; возможность отличаться; достоинства коллег; гарантии для всех, работающих хорошо; разнообразная, трудная работа).

- Материальное вознаграждение (пенсия — последняя заработная плата; ежегодный основной и дополнительный отпуск; социальные пособия и льготы; базовая оплата труда; оплата по результатам; справедливые принципы оплаты труда).

Задание. Заполните раздел «Что еще?». Какие еще позиции в общем вознаграждении от работы вы бы могли предложить? Что для вас является наиболее ценным и значимым? Почему?

Задание 5

Гуру управления в современной организации Питер Друкер писал: «Такой подход позволяет найти ответ на вопрос о том, как нужно

организовать работу, чтобы максимально раскрыть качества работника как личности. Человека можно “использовать” как ресурс. Личность “использовать” в этом качестве нельзя; только она сама может себя “использовать”».

Какие механизмы реализации кадровой политики позволяют «раскрыть качества работника как личности»?

Важным разделом кадровой политики является политика мотивации (стимулирования) труда персонала. Принятая в организации система стимулирования труда персонала зависит от очень многих факторов. Тем не менее нематериальные мотиваторы условно можно разделить на три группы:

- мотиваторы, не требующие инвестиций организации;
- мотиваторы, в которые осуществляются инвестиции организации, их распределение безадресное, не зависящее от трудового вклада сотрудника;
- мотиваторы, в которые осуществляются инвестиции организации, их распределение адресное в зависимости от трудового вклада сотрудника.

Наполните каждую группу мотиваторов конкретными примерами.

Темы письменных работ

1. Государственная кадровая политика: механизмы реализации.
2. К вопросу о механизмах реализации кадровой политики организации.
3. Базовые механизмы реализации кадровой политики организации.
4. Локальные акты в управлении персоналом организации.
5. Управление персоналом как механизм реализации кадровой политики организации.
6. Стили деятельности руководителя в культуре управления организацией.
7. Механизмы противодействия коррупции в современной организации.
8. Кадры органов государственной власти Российской Федерации: проблемы организации, управления, контроля.
9. Управление карьерой персонала организации.
10. Кадровая политика федерального органа исполнительной власти.

Рекомендуемая литература и источники.

1. Александров, В. А. Управление персоналом/ В. А. Александров, А. Я. Кибанов. - М, 2019
2. Анисимов В. М. Кадровая служба и управление персоналом организации/ В. М. Анисимов - М., 2014
3. Атаманчук, С. Г., Матирко В. И. Государственная служба: кадровый потенциал: учебное пособие/ С. Г. Атаманчук, В. И. Матирко. – М.; Дело, 2017
4. Афанасьев В. Я. Введение в государственное управление/ В. Я. Афанасьев, И. К. Корнев. - М., 2015

5. Байков, Н. М. Кадровый потенциал органов власти: опыт социологического анализа/ Н. М. Байков. - Хабаровск: Изд-во ДВАГС, 2005 – 254 с.
6. Базаров Т. Ю. Управление персоналом / Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин. - М.: Наука, 2018
7. Вагина, Л. В. Государственная служба России: анализ становления, развития и кадрового обеспечения. // Материалы науч.-исслед. работ кафедры государственной службы и кадровой политики РАГС при Президенте РФ/ Л. В. Вагина, В. Д. Граждан, Л. А. Калининченко. - М., 2018
8. Веснин, В. Р. Управление персоналом: учебное пособие/ В. Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Издательство Проспект, 2018
9. Государственная кадровая политика и механизм ее реализации. Кадроведение. 2-е изд. / Под ред. Е. В. Охотского. - М., 2015
10. Государственная кадровая политика и механизмы ее реализации. Мат. методол. семинара. / А. И. Турчинов [и др.]; Под общ. ред. А. И. Турчинова. - М., 2017
11. Граждан, В. Д. Государственная гражданская служба: Учебное пособие/ В. Д. Граждан. - М.: Юркнига, 2016
12. Гришковец, А. А. Правовое регулирование государственной гражданской службы в РФ/А. А. Гришковец. - М.: ДиС, 2015
13. Игнатов, В. Г. Государственная служба/ В. Г. Игнатов. - М., Ростов-на-Дону. 2014
14. Игнатов. В. Г. Профессионализм в системе государственной службы/ В. Г. Игнатов, В. К. Белолипецкий. - Ростов-на-Дону, 2015
15. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации. Учебник/ под ред. А. Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2017
16. Лукьяненко, А. Е. Управление персоналом государственных органов: система организации и функционирования/ А. Е. Лукьяненко, В. И. Лукьяненко, А. В. Новиков. - М., 2004 – 298 с.
17. Лукьяненко, В. И. Государственный аппарата России: проблемы организации, управления, контроля/ В. И. Лукьяненко. - М., 2016
18. Лытов, Б. В. Управленческие отношения в государственной службе: Учебное пособие/ Б. В. Лытов. - М., 2016
19. Ноздрачев, А.Ф. Государственная служба/ А. Ф. Ноздрачев.- М.. 2005 – 426 с.
20. Охотский, Е. В. Книга работника кадровой службы. Учебно-справочное пособие/ Е. В Охотский, В. М. Анисимов. - М, 2015
21. Радченко, А. И. Основы государственного и муниципального управления: системный подход/ А. И. Радченко. - Ростов-на-Дону, 2015
22. Сорокина, Н. П. Подбор кадров для государственной службы и требования к их профессиональным и деловым качествам/ Н. П. Сорокина, А. А. Петухова. - М., 2014

23. Состав работников, замещающих государственные должности и должности государственной гражданской службы по полу, возрасту, стажу работы. Статистический бюллетень. - М.: Росстат, 2015
24. Старилов, Ю. Н. Что происходит с институтом российской государственной службы? / Журнал российского права. №9. 2015
25. Сулемов, В. А. Государственная кадровая политика в современной России/ В. А. Сулемов. - М., 2015
26. Сулемов, В. А. О социальной природе и целеустремленности государственной кадровой политики. // Государственная кадровая политика: проблемы формирования и реализации. Материалы «круглого стола». - М., 2005 - с. 73-81.
27. Травин, В. В. Основы кадрового менеджмента: Практическое пособие. 3-е изд., исп. и доп./ В. В. Травин. - М., 2015
28. Турчинов, А. И. Человек в социальной политике государства и организации/ А. И. Турчинов. - М., 2015
29. Управление персоналом. Комплексный подход/под ред. проф. В. И. Данилова. - СПб.: СЗАГС, 2015
30. Управление персоналом государственной службы. / Е. В. Охотский [и др.]; под ред. Охотского Е. В. - М., 2016
31. Хохлов, А. А. Кадровые процессы в системе государственной власти. Социологический анализ/ А. А. Хохлов. - М., 2014
32. Черепанов, В. В. Основы государственной службы и кадровой политики/ В. В. Черепанов. - М., 2016
33. Чиканова, Л. А. Правовое регулирование служебных отношений на государственной гражданской службе: вопросы теории и практики // Журнал российского права. 2005. №4 – с. 38-45.
34. Шаховой, В. А. Кадровый потенциал системы управления/ В. А. Шаховой. - М., 2014 –

Тема 6. Кадровая политика в системе государственной службы Российской Федерации

Вопросы для обсуждения.

1. Цели и задачи кадровой политики в системе государственной службы Российской Федерации.
2. Приоритетные направления реализации кадровой политики на государственной службе Российской Федерации.

В результате освоения темы обучающийся должен:

Знать:

- объект, предмет, цели, задачи кадровой политики в системе государственной службы;
- приоритетные направления реализации кадровой политики на государственной службе;
- концептуальные основы кадровой политики в системе государственной службы;

Уметь:

выделять приоритетные направления, принципы и механизмы реализации кадровой политики на государственной службе;

владеть навыками:

- проведения кадровой политики и кадрового аудита в органах публичной власти.

Базовые понятия

Кадровая политика в системе государственной службы – стратегия государства по воспроизводству, развитию и обеспечению востребованности кадрового потенциала института государственной службы.

Кадровый потенциал государственной службы – интегративная характеристика профессиональных способностей и возможностей кадров государственных органов к участию в существующих и предполагаемых видах профессиональной деятельности.

Кадры – основной штатный состав организации, обладающий необходимыми профессиональными способностями для выполнения задач и функций организации.

Кадры государственных органов – лица, замещающие государственные должности, и лица, замещающие должности государственной службы.

Кадровая технология - средство управления количественными и качественными характеристиками состава персонала, обеспечивающее достижение целей организации и ее эффективное функционирование.

Ротация кадров - перемещение, изменение должностного статуса государственного служащего с заданной целью, которая определяется субъектом управления.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение кадровой политике в системе государственной службы.
2. Какие кадровые технологии сегодня применяются для реализации кадровой политики на государственной службе Российской Федерации? Назовите цели каждой из названных кадровых технологий.
3. Дайте характеристику приоритетным направлениям реализации кадровой политики на государственной службе России. Какие кадровые технологии вы бы могли предложить для реализации каждого из перечисленных приоритетных направлений?

Тесты

1. **Гражданский служащий обязан исполнять обязанности в соответствии:**

Выберите один правильный ответ

- с требованием руководителя
- с должностной инструкцией
- с положением о персональных данных гражданского служащего
- с должностным регламентом

2. **Что не является квалификационным требованием к должностям государственной службы?**

Выберите один правильный ответ

- отсутствие принадлежности к политической партии
- соответствие дополнительным требованиям, установленным Федеральным законом о виде государственной службы или законом субъекта Российской Федерации
- владение государственным языком Российской Федерации
- достижение возраста, установленного федеральным законом о виде государственной; службы для прохождения государственной службы данного вида

3. **Основной целью испытания при приеме на государственную гражданскую службу является:**

Выберите один правильный ответ

- установление деловых отношений с работником и приобщение его к ценностям государственной службы
- принятие решения о присвоении классного чина

- выявление уровня соответствия профессиональной подготовки работника предъявляемым требованиям

- обеспечение адаптации работника

4. Квалификационные требования к должностям государственной гражданской службы устанавливаются в соответствии:

Выберите один правильный ответ

- с учетом особенностей вида государственной службы
- с категориями и группами должностей гражданской службы
- с требованием соответствующих законодательных актов
- с Единым квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и служащих

5. Где, пользуясь правом свободы слова, государственный служащий может публично высказывать суждения и оценки в отношении проводимой кадровой политики государственных органов?

Выберите один правильный ответ

- не имеет права высказывать суждения, если это не входит в его обязанности

- в российской печати

- в научных трудах

- только устное интервью для СМИ

6. Кадровая технология, которая проводится в целях оценки знаний, навыков и умений государственного гражданского служащего для решения вопроса о присвоении ему классного чина по замещаемой должности гражданской службы – это:

Выберите один правильный ответ

- аттестация

- конкурс на замещение вакантной должности

- квалификационный экзамен

- повышение квалификации

7. Соглашение между представителем нанимателя и гражданином, поступающим на гражданскую службу, или гражданским служащим о прохождении гражданской службы и замещении должности гражданской службы, в котором устанавливаются права и обязанности сторон, – это:

Выберите один правильный ответ

- гражданско-правовой договор

- трудовой договор

- служебный контракт

- должностной регламент

8. С какой целью проводится аттестация государственных служащих:

Выберите один правильный ответ

- присвоения классных чинов государственным служащим

- проверки соответствия уровня профессиональной подготовки квалификационным требованиям для замещения должностей государственной службы

- определения соответствия государственных служащих замещаемым должностям государственной службы

- приведения уровня оплаты труда государственных служащих в соответствие с достигнутыми ими результатами работы

9. Отметьте неверное продолжение: Кадровый резерв на государственной службе формируется в целях:

Выберите один правильный ответ

- содействия формированию высокопрофессионального кадрового состава федеральной гражданской службы

- обеспечения взаимосвязи государственной гражданской и муниципальной службы

- обеспечения равного доступа граждан Российской Федерации к федеральной государственной гражданской службе

- своевременного замещения должностей федеральной гражданской службы

10. Не предъявляются квалификационные требования к должностям государственной службы:

Выберите один правильный ответ

- к сроку проживания на территории Российской Федерации

- к профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей

- к стажу государственной службы или стажу (опыту) работы по специальности

- к уровню профессионального образования

- к состоянию здоровья

11. Государственная служба Российской Федерации – это:

Выберите один правильный ответ

- профессиональная служебная деятельность граждан Российской Федерации по обеспечению полномочий Российской Федерации, субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, глав муниципальных образований, руководителей органов местного самоуправления, председателей избирательной комиссии муниципального образования или иных лиц

- профессиональная служебная деятельность граждан Российской Федерации, которая осуществляется на постоянной основе на должностях муниципальной службы, замещаемых путем заключения трудового договора (контракта) по обеспечению полномочий Российской Федерации и субъектов Российской Федерации

- деятельность в органах государственной власти и государственного управления Российской Федерации и субъектов Российской Федерации

• профессиональная служебная деятельность граждан Российской Федерации по обеспечению полномочий Российской Федерации, федеральных органов государственной власти, субъектов Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, лиц, замещающих должности, устанавливаемые Конституцией Российской Федерации, федеральными законами для непосредственного исполнения полномочий федеральных государственных органов, лиц, замещающих должности, устанавливаемые конституциями, уставами, законами субъектов Российской Федерации для непосредственного исполнения полномочий государственных органов субъектов Российской Федерации

Практические задания, кейсы

Задание 1

В государственный орган одновременно поступили 4 выпускника программ бакалавриата по специальности «Государственное и муниципальное управление». В соответствии с приказом государственного органа гражданскому служащему, впервые поступившему на гражданскую службу, должен быть определен наставник. У руководителя структурного подразделения есть только 2 подходящие кандидатуры наставников.

Разрешите ситуацию. Какую наиболее эффективную форму наставничества вы можете предложить? Ответ обоснуйте.

Задание 2

Государственный гражданский служащий в порядке должностного роста переведен на новую должность государственной гражданской службы. По ходатайству руководителя соответствующего структурного подразделения в 7-дневный срок со дня назначения данного гражданского служащего на должность государственной гражданской службы приказом представителя нанимателя к нему был определен наставник. Государственный служащий не согласился с таким решением, объясняя свои доводы тем, что он высокий

профессионал и сам может выступать в качестве наставника.

Разрешите ситуацию. В каких случаях на государственной службе устанавливается наставничество?

Задание 3

Государственный гражданский служащий не согласился с решением аттестационной комиссии государственного органа, ссылаясь на тот факт, что он не был своевременно ознакомлен с отзывом руководителя структурного подразделения, в котором он замещает должность государственной службы. Кроме того, в составе аттестационной комиссии

отсутствовал представитель общественного совета, созданного при данном государственном органе.

Правомерно ли заявление аттестуемого? Как разрешить ситуацию?

Задание 4

Между линейными руководителями возник спор о том, что предложенный план профессионального развития государственных гражданских служащих не соответствует требованиям действующего законодательства.

Какими нормативными правовыми актами регламентируется процесс профессионального развития государственных гражданских служащих?

Задание 5

Руководитель государственного органа обязал начальника кадровой службы подготовить проект концепции кадровой политики данного государственного органа. Представитель управления по вопросам государственной службы и кадров предложил отложить разработку такой концепции до появления концепции государственной кадровой политики, утвержденной официально.

Прав ли он? Обоснуйте свой ответ. Какие разделы должна содержать такая концепция? Какие основные направления работы с кадрами необходимо выделить? Есть ли различия в понятиях «кадры» и «персонал»?

Задание 6

Государственный служащий является членом конкурсной комиссии на замещение вакантной должности государственного органа. При этом одним из кандидатов на вакантную должность в этом государственном органе является родственник государственного служащего.

Что необходимо предпринять в таких случаях служащему, чтобы такая ситуация не привела к конфликту интересов? Что должен сделать представитель нанимателя?

Задание 7

Начальник после нескольких ошибок подчиненного говорит: «Мне кажется, что вы не соответствуете должности. Обращусь в кадры, чтобы вас аттестовали во внеочередном порядке».

Вправе ли он это делать? Какие у руководителя есть инструменты для оценки квалификации государственного служащего?

Задание 8

Вы поручаете выполнение задания компетентному, на ваш взгляд, специалисту. Но с течением времени становится очевидно, что Сидоров может справиться с этой работой лучше.

Как вы поступите в такой ситуации? Почему?

Темы письменных работ

1. Актуальные проблемы кадровой политики на государственной гражданской службе Российской Федерации.
2. Кадровый резерв на государственной службе субъектов Российской Федерации.
3. Комплексная оценка профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих.
4. Конкурсные процедуры на государственной службе субъектов Российской Федерации.
5. Концептуальные основы кадровой политики на государственной службе Российской Федерации.
6. Оптимизация численности государственных гражданских служащих в государственном органе исполнительной власти.
7. Организационная культура государственной гражданской службы.
8. Отбор и адаптация кадров на государственной гражданской службе Российской Федерации.
9. Оценка профессионально-квалификационного развития государственных гражданских служащих.
10. Профессиональное развитие государственных служащих.
11. Совершенствование ротации кадров на государственной службе Российской Федерации.
12. Совершенствование системы аттестации государственных служащих.
13. Технологические механизмы реализации кадровой политики государственного органа.

Рекомендуемая литература и источники.

1. Федеральный закон от 31 июля 1995 г. N 119-ФЗ «Об основах государственной службы Российской Федерации» (утратил силу) // Собрание законодательства Российской Федерации от 31 июля 1995 г., N 31, ст. 2990 (утратил силу).
2. Федеральный закон от 27.05.2003 г. N 58-ФЗ, в ред. от 1.11.2018 г. «О системе государственной службы Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. – 2003. – N 22. – Ст. 2063.
3. Федеральный закон от 27 июля 2004 г. N 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации от 2 августа 2004 г. N 31, ст. 3215.
4. Федеральный закон "О внесении изменений в Федеральный закон "О государственной гражданской службе Российской Федерации" от 07.06.2013 N 116-ФЗ: сайт. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/37310> (дата обращения 05.05.2020). – Текст: электронный.

5. Указ Президента Российской Федерации от 3 июня 1993 г. N 848 «О первоочередных мерах по организации системы государственной службы в Российской Федерации»: сайт. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/3768> (дата обращения 05.05.2020). – Текст: электронный.

6. Указ Президента РФ от 13.05.2000 N 849 (ред. от 13.12.2018) «О полномочном представителе Президента Российской Федерации в федеральном округе» // Собрание законодательства Российской Федерации от 15 мая 2000 г., N 20, ст. 2112.

7. Указ Президента Российской Федерации от 19 ноября 2002 г. N 1336 «О федеральной программе «Реформирование государственной службы Российской Федерации (2003-2005 годы)»: сайт. – URL: <https://rg.ru/2002/11/23/gosslujba-dok.html> (дата обращения 07.05.2020). – Текст: электронный.

8. Указ Президента РФ № 1653 от 13 декабря 2012 г. «О федеральных кадровых резервах федеральных государственных органов, руководство деятельностью которых осуществляет Президент Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации, N 51, 17.12.2012, ст.7170.

9. Указ Президента РФ от 21.01.2020 N 21 (ред. от 25.03.2020) «О структуре федеральных органов исполнительной власти»: сайт. – URL: <http://www.pravo.gov.ru> (дата обращения 16.05.2020). – Текст: электронный.

10. Постановление Правительства РФ от 31 марта 2018 г. № 397 «Об утверждении единой методики проведения конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы Российской Федерации и включение в кадровый резерв государственных органов» // Собрание законодательства Российской Федерации от 16 апреля 2018 г. № 16 (часть II) ст. 2359.

11. Распоряжение Правительства РФ от 22.04.2010 г. N 636-р «Об утверждении федеральной программы «Подготовка и переподготовка резерва управленческих кадров (2010-2021 годы)» (ред. от 05.06.2020) // Собрание законодательства Российской Федерации, N 19, 10.05.2010, ст.2339

12. Послание Президента РФ Федеральному Собранию от 06.03.1997 «Порядок во власти – порядок в стране (о положении в стране и основных направлениях политики Российской Федерации)»: сайт. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/36355> (дата обращения: 05.05.2020). – Текст: электронный.

13. Доклад о состоянии государственной гражданской службы Российской Федерации за 2019 год. Министерство труда и социальной защиты российской федерации. 2020г: сайт. – URL: <https://dgs.gov35.ru/upload/iblock/947/.pdf> – Текст: электронный.

14. Архипова Т. Г., Сенин А. С., Румянцева М. Ф. История государственной службы в России XVIII–XX века. М.: РГГУ, 2001.

15. Астахов Ю.В. Современные кадровые технологии: от теории к муниципальной практике: монография. – Белгород: обл. тип., 2010. – С. 103.

16. Бойков В. Государственные служащие: штрихи коллективного портрета // Социологические исследования. – 1997. – № 6.
17. Борщевский Г.А. Уроки кадровой работы в государственном аппарате периода перестройки // Управленческие науки. – 2012. – № 3(4).
18. Васильева Е.И., Гусельникова О.Ю. Проблемы развития местного самоуправления // Муниципалитет: экономика и управление. – 2018. – № 4(25).
19. Волков С. В. Русский офицерский корпус. – М.: Воениздат, 1993. С. 214-215.
20. Дятлов В. Е. Истоки построения системы государственной службы // Известия РГПУ им. А.И. Герцена. – 2008. – № 74-1.
21. Ерошкин И.П. История государственных учреждений дореволюционной России. – М., 1983. – С. 48
22. Котлер Ю. Кадровый резерв – Профессиональная команда страны (интервью) // Управление персоналом. – 2009. – № 14. – С. 44-48.
23. Левада Ю.А. От мнений к пониманию. Социологические очерки. 1993-2000. – М.: Московская школа политических исследований, 2000.
24. Левада Ю.А. Сочинения: социологические очерки 1993–2000. М., 2011. – С. 287.
25. Мельникова Р. И., Надуткина И. Э. Кадровый резерв на муниципальной службе: проектный подход к формированию // Научные ведомости БелГУ. Серия: Философия. Социология. Право. – 2014. – № 22(193).
26. Миронов Б. Н. Русский город в 1740–1860 гг.: демографическое, социальное и экономическое исследование. Л.: наука, 1990. С. 139.
27. Нечипоренко В.С., Шкелёва Т.О. Кадровая политика в государственной гражданской службе. – Саратов: зд-во «Научная книга», 2013. – 262 с.
28. Пайпс Р. Россия при старом режиме. Монография. – М.: Независимая Газета, 1993. 424 с.
29. Синягин Ю.В. Новые подходы к оценке управленческого потенциала руководителей // Акмеология. – 2009. – №4.
30. Синягин Ю.В. Трехкомпонентная модель управленческой готовности // Живая психология. – 2017. – Том 4. – № 2. – С. 101-108.
31. Синягин Ю.В., Переверзина О.Ю. Контекстная парадигма в оценке личностно-профессиональных ресурсов руководителей // Акмеология. – 2015. – № 2(54).
32. Синягин Ю.В., Переверзина О.Ю., Косороткина М.С., Мударисов А.А. Личностно-профессиональная диагностика как комплексный механизм оценки компетентностей и компетенций гражданских служащих // Теория и практика общественного развития. – 2013. – №11.
33. Синягин Ю.В., Селезнева Е.В. Взаимосвязь эффективности деятельности руководителей на государственной гражданской службе и их

личностно-профессионального потенциала // Вопросы управления. – 2016. – № 4(22).

34. Синягин Ю.В., Шебураков И.Б., Тюменцев И.О., Тушканов И.В. Совершенствование системы мотивации государственных гражданских служащих: классные чины как фактор мотивации государственных гражданских служащих (историко-психологический анализ). Монография. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2019. – 84 с. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/95101.html> (дата обращения: 14.05.2020). – Текст: электронный.

35. Сурманидзе И.Н. Классные чины государственной гражданской службы // Вестник ВятГУ. – 2007. – № 17.

36. Шебураков И.Б. Единый резерв управленческих кадров как инструмент личностно-профессионального развития управленцев государственной сферы. – Текст: электронный / Материалы Гайдаровского форума-2017 «Россия и мир: выбор приоритетов». – URL: <https://gaidarforum.ru/about/history/2017/> (дата обращения 20.04.2020).

37. Шебураков И.Б. Резервы управленческих кадров в Российской Федерации как инструмент развития кадрового состава сферы государственного управления // Опыт лучших практик государственной службы России и Китая: монография / отв. ред. Т.Я. Хабриева, ЧжаоШимин; Институт законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве Российской Федерации; Пудунская академия подготовки руководящих кадров Китая. – М.: ИД «Юриспруденция», 2020. – 396 с. – С. 148-156.

38. Шебураков И.Б., Шебуракова О.Н. Карьерные траектории руководителей субъектов Российской Федерации в условиях новой кадровой политики // Мир психологии. – 2020. – № 4. – С. 199-208.

39. Осенний кризис 1998 года: российское общество до и после. – М.: «Российская политическая энциклопедия (РОССПЭН)». РНИСиНП, 1998.

40. Российское законодательство X-XX вв.: В 9 т. Т. 4: Законодательство периода становления абсолютизма. – М.: Юридическая литература, 1986.

41. Социологические исследования в системе государственной службы. 1992–2002 гг.: Информационно-аналитические материалы кафедры государственной службы и кадровой политики РАГС при Президенте Российской Федерации. – М.; Орел, 2002. С. 227-280.

42. Табель о рангах всѣхъ чиновъ воинскихъ, статскихъ и придворныхъ, которыхъ въ какомъ классѣ чины обрѣтаются. Напечатанъ повелѣшемъ ЦАРСКАГО ВЕЛИЧЕСТВА въ СанктъШтербургскойТшографшльта Господня 1722 Генваря въ 24 день. Указ 3890 генваря 24 1722 г. Законодательные акты Петра I. – М., 1945.

43. Энциклопедия государственного управления в России: в 2 т. – М.: Изд-во РАГС, 2008. – 520 с.

44. Вступительное слово на совещании по вопросам формирования резерва управленческих кадров: сайт. – URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/copy/859>). – Текст: электронный.

45. Команда лидеров Новгородчины: сайт. – URL: <https://novgorod-tv.ru/novosti/52295-v-etom-godu-rekordnoe-kolichestvo-zayavok-postupilo-na-konkurs-komanda-liderov-novgorodchiny.html> /– Текст: электронный.

46. Концепция реформирования системы государственной службы Российской Федерации (утв. Президентом РФ 15.08.2001 N ПР-1496): сайт. – URL: <https://base.garant.ru/189260/>– Текст: электронный.

47. Методические материалы по реализации общей концепции формирования и использования резервов управленческих кадров в Российской Федерации // Единая информационная система управления кадровым составом государственной гражданской службы Российской Федерации. Федеральный портал государственной службы и управленческих кадров: сайт. – URL: <https://gossluzhba.gov.ru/rezerv>– Текст: электронный.

48. Методический инструментарий по планированию найма и организации отбора кадров для замещения должностей государственной гражданской службы, Методический инструментарий Минтруда России от 25 июня 2015 года: сайт. – URL: <http://docs.cntd.ru/document/420322451> (дата обращения: 15.05.2020). – Текст: электронный.

49. О создании резерва управленческих кадров, находящихся под патронажем Президента России (кроме «первой сотни»): сайт. – URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/6409>– Текст: электронный.

50. Общая концепция формирования и использования резервов управленческих кадров в Российской Федерации // Единая информационная система управления кадровым составом государственной гражданской службы Российской Федерации. Федеральный портал государственной службы и управленческих кадров: сайт. – URL: <https://gossluzhba.gov.ru/rezerv>– Текст: электронный.

51. Президент России: сайт. – URL: <http://state.kremlin.ru/face/7401>– Текст: электронный.

52. Федеральный портал управленческих кадров: официальный сайт. – URL: <https://gossluzhba.gov.ru/>– Текст: электронный.

Тема 7. Кадровая политика на муниципальной службе в Российской Федерации

Вопросы для обсуждения.

1. Цели и задачи кадровой политики в системе государственной службы Российской Федерации.
2. Приоритетные направления реализации кадровой политики на государственной службе Российской Федерации.

В результате освоения темы обучающийся должен:

Знать:

- структуру, сущность стратегии и содержание направлений кадровой политики в органах местного самоуправления;

Уметь:

- анализировать кадровые процессы как объекты кадровой политики на муниципальной службе;

Владеть:

- технологиями кадрового обеспечения муниципальной службы.

Базовые понятия

Местное самоуправление в Российской Федерации обеспечивает самостоятельное решение населением вопросов местного значения, владение, пользование и распоряжение муниципальной собственностью. Местное самоуправление осуществляется гражданами путем референдума, выборов, других форм прямого волеизъявления, через выборные и другие органы местного самоуправления.

Полномочий по кадровому обеспечению муниципальных образований у органов государственной власти субъектов Российской Федерации законодательством не предусмотрено.

Муниципальное образование в России - населенная территория, на которой осуществляется местное самоуправление, решаются вопросы местного значения.

Муниципальная служба - профессиональная деятельность граждан, которая осуществляется на постоянной основе на должностях муниципальной службы, замещаемых путем заключения трудового договора.

Количественные характеристики: численность работников органа местного самоуправления; численность муниципальных служащих; укомплектованность штатного состава; прирост и текучесть кадров; количество муниципальных служащих с профильным образованием; количество занятых в органе местного самоуправления мужчин и женщин;

количество сотрудников в разных возрастных категориях, в частности количество молодых специалистов, и т. д.

Качественные характеристики: предрасположенность коллектива к конфликтам; морально-психологический климат в профессиональной среде муниципальных служащих; лидерские качества у руководителей структурных подразделений; уровень профессионально-квалификационного развития кадров; подверженность коррупции в профессиональной деятельности и т. д.

Кадровый потенциал муниципальной службы - интегральная социальная характеристика накопленных в органе местного самоуправления профессиональных способностей и возможностей кадров, явных и нереализованных знаний, умений и навыков эффективного выполнения функциональных задач местного самоуправления.

Целевая направленность кадровой политики на муниципальной службе состоит в формировании кадрового потенциала, знаний и умений муниципальных служащих для качественного решения вопросов местного значения, определенных законодательством Российской Федерации, а также актуальных социальных проблем территории исходя из интересов населения с учетом местных особенностей, ментальности и традиций жителей.

Система подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных кадров - это сеть лицензированных государственных и негосударственных учебных заведений, работающих по профессионально-образовательным программам, рассчитанным на обучение государственных и муниципальных служащих.

Кадровыми процессами называют совокупность изменений во времени и пространстве количественных и качественных характеристик кадрового потенциала. По своей природе кадровые процессы являются разновидностью социальных процессов, и их содержание обусловлено как внешней средой, в которой существует организация, так и внутренними характеристиками самой организации.

Тесты

1. Как называется профессиональная деятельность на постоянной основе в органах местного самоуправления по исполнению полномочий органов местного самоуправления?

Выберите один правильный ответ

- административная работа
- управленческая работа
- муниципальная служба
- общественная работа
- государственная служба

2. Назовите документ, играющий особую роль в местном нормотворчестве:

Выберите один правильный ответ

- акт
- устав
- протокол
- бюллетень
- директива

3. Из кого состоит представительный орган местного самоуправления?

Выберите один правильный ответ

- из представителей населения
- из руководителей предприятий
- из администраторов
- из депутатов
- из заместителей главы администрации

4. Какие документы устанавливают наименование органов местного самоуправления?

Выберите один правильный ответ

- комиссии муниципальных образований
- председатели муниципальных образований
- референдумы муниципальных образований
- уставы муниципальных образований
- собрание муниципальных образований

5. Найдите неверное продолжение фразы «Кадровый резерв на муниципальной службе формируется в целях»:

Выберите один правильный ответ

- содействия формированию высокопрофессионального кадрового состава муниципальной службы
- обеспечения равного доступа граждан Российской Федерации к муниципальной службе
- своевременного замещения должностей муниципальной службы
- обеспечения взаимосвязи и муниципальной и государственной гражданской службы

6. По какому принципу классифицируются должности муниципальной службы согласно законодательству о муниципальной службе?

Выберите один правильный ответ

- по классам
- по должностям
- по рангам
- по разрядам
- по группам

7. К основаниям, по которым равный доступ граждан к муниципальной службе не может быть ограничен, относится:

Выберите один правильный ответ

- наличие гражданства иностранного государства
- признание гражданина ограниченно дееспособным решением суда, вступившим в законную силу
- близкое родство с муниципальным служащим, если их муниципальная служба связана с непосредственной подчиненностью или подконтрольностью одного из них другому

- место жительства гражданина

8. Кадровое обеспечение муниципальной службы – это:

Выберите один правильный ответ

- подбор и отбор кандидатов на муниципальную службу
- оценка кандидатов
- расстановка кадров
- деятельность органа местного самоуправления по укомплектованию квалифицированными кадрами

9. Местное самоуправление в Российской Федерации обеспечивает:

Выберите один правильный ответ

- совместное с государственной службой решение населением вопросов местного значения, владение, пользование и распоряжение муниципальной собственностью
- самостоятельное решение населением вопросов местного значения, владение, пользование и распоряжение муниципальной собственностью
- совместное с муниципальными органами власти решение населением вопросов местного значения, владение, пользование и распоряжение государственной собственностью
- совместное с властями города или села решение населением вопросов местного значения, владение, пользование и распоряжение государственной собственностью

10. Основанием для включения работника в реестр муниципальных служащих может являться:

Авторство вопроса: Фотина Людмила Владимировна

Выберите один правильный ответ

- назначение на должность муниципальной службы
- перевод на работу в орган местного самоуправления
- поступление на работу в орган местного самоуправления
- избрание на выборную муниципальную должность

11. Должность председателя представительного органа муниципального образования относится:

Выберите один правильный ответ

- к гражданским должностям органа местного самоуправления
- к должностям муниципальной службы
- к должностям гражданской службы
- к муниципальным должностям

12. Должности муниципальной службы устанавливаются:

Выберите один правильный ответ

- муниципальными правовыми актами и актами органов местного самоуправления в соответствии с реестром должностей муниципальной службы и должностей органов местного самоуправления
- муниципальными правовыми актами в соответствии с реестром должностей муниципальной службы в субъекте Российской Федерации, утверждаемым законом субъекта Российской Федерации
- актами государственной гражданской службы в соответствии с реестром должностей государственной службы в субъекте Российской Федерации, утверждаемым законом субъекта Российской Федерации
- актами государственных органов в соответствии с реестром должностей муниципальной службы в субъекте Российской Федерации, утверждаемым законом субъекта Российской Федерации

Практические задания, кейсы

Задание 1

Для муниципального служащего при назначении на должность муниципальной службы в служебном контракте и в акте представителя нанимателя о назначении на должность предусмотрено условие об испытательном сроке. Однако муниципальный служащий принял решение о досрочном расторжении служебного контракта.

Имеет ли гражданин это право? Каков алгоритм действий руководителя муниципального органа?

Задание 2

В администрации города N между муниципальными служащими возникла дискуссия по поводу оценки их профессиональной деятельности при прохождении муниципальной службы. С таким вопросом они обратились к своему руководителю. Руководитель отраслевого управления городской администрации разъяснил служащим, что он применяет метод критических случаев, поскольку у каждого из служащих в служебном контракте и в акте о назначении на должность муниципальной службы установлен испытательный срок.

Разъясните, в чем суть этого метода оценки служащих. В чем особенность его применения и как это связано с наличием испытательного срока на муниципальной службе?

Задание 3

Выделите сходство и различия в управлении в городской муниципальной администрации и в коммерческой структуре:

- по целям;
- по ресурсам;
- по ответственности;

- по источникам финансирования.

Задание 4

В период оптимизации структуры муниципальной администрации с должностей муниципальной службы были вынуждены уволиться профессиональные специалисты.

Что необходимо сделать главе администрации, чтобы оставшиеся служащие не снизили эффективность служебной деятельности?

Какова роль материальной и нематериальной мотивации на муниципальной службе?

Как можно оценить эффективность мотивационной политики органа местного самоуправления?

Задание 5

В соответствии с ч. 2 ст. 17 Федерального закона «О муниципальной службе в Российской Федерации» порядок проведения конкурса на замещение должности муниципальной службы устанавливается муниципальным правовым актом, принимаемым представительным органом муниципального образования.

Какие вопросы и условия должны быть, на ваш взгляд, предусмотрены в порядке проведения конкурса?

Задание 6

В ст. 9 Федерального закона «О муниципальной службе в Российской Федерации» предусматривается, что для замещения должности муниципальной службы предъявляются квалификационные требования:

- к уровню профессионального образования;
- стажу муниципальной службы или стажу работы по специальности;
- профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения муниципальных должностных обязанностей.

Кем должны устанавливаться и что собой представлять квалификационные требования к поступающим на должности муниципальной службы?

Контрольные вопросы

1. Сущность кадровой политики в органах местного самоуправления.
2. Кадровый потенциал муниципального образования.
3. Субъекты и объекты кадровой политики на муниципальной службе.
4. Цели и содержание кадровой политики на муниципальной службе.
5. Система управления человеческими ресурсами в органах местного самоуправления.
6. Кадровое обеспечение органа местного самоуправления.

7. Правовые и организационные основы кадровой политики на муниципальной службе.
8. Муниципальная служба как социальный институт.
9. Условия реализации кадрового потенциала местного сообщества.
10. Механизмы реализации муниципальной кадровой политики.

Темы письменных работ

1. Кадровая политика на муниципальной службе как социальное явление.
2. Кадровая политика на муниципальной службе: принципы формирования и механизмы реализации.
3. Концепция муниципальной кадровой политики.
4. Механизмы реализации муниципальной кадровой политики.
5. Совершенствование кадрового обеспечения органа местного самоуправления.
6. Роль кадровой службы в формировании и реализации кадровой политики в органах местного самоуправления.
7. Профессиональное развитие персонала муниципальной службы как стратегическое направление кадровой политики.
8. Роль оценки персонала на муниципальной службе.
9. Формирование муниципальной кадровой политики на основе системного подхода.
10. Муниципальная служба как объект кадровой политики.
11. Формирование кадрового резерва как компонента муниципальной кадровой политики.
12. Взаимодействие государственной и муниципальной службы в работе с кадрами.

Рекомендуемая литература и источники

1. Аверин А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации/ А.Н. Аверин. - 3-е изд. - М.: Флинта: МПСИ, 2005. - 224 с.
2. Вырупаева, Т. В. Планирование потребности в кадрах в системе управления карьерой на государственной службе / Вырупаева Т. В. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. – № 1. – С. 116–121.
3. Гудель В. Трудовой договор и контрактная система найма: как избежать дискриминации работников // Человек и труд. – 2007. – № 9. – С. 79–83.
4. Гусев, А. В. Государственная гражданская служба: сочетание публично-правовых и частноправовых начал / А. В. Гусев // Рос. юрид. журн. – 2012. – № 6. – С. 28–41.

5. Деменева Н.А. Дискриминация при трудоустройстве: социально-правовой аспект // Юрист. – 2007. – № 5. – С. 25–29.
6. Дмитриева, Л. Г. Карьерные ориентации государственного служащего в системе власти и управления / Л. Г. Дмитриева // Власть. – 2012. – № 12. – С. 96–101.
7. Кирьянов, А. Ю. Взаимосвязь муниципальной службы и государственной гражданской службы / Кирьянов А. Ю. // Муницип. служба: правовые вопросы. – 2012. – № 4. – С. 5–9.
8. Кирьянов, А. Ю. Муниципальная служба: цели, принципы, задачи / Кирьянов А. Ю. // Юрид. мир. – 2013. – № 1. – С. 12–18.
9. Красноженова Г.Ф. Управление трудовыми ресурсами: учеб. пособие: для студентов вузов / Г.Ф. Красноженова, П. В. Симонин. – М.: ИНФРА-М, 2011. - 158 с.
10. О численности и оплате труда государственных гражданских и муниципальных служащих на региональном уровне в январе–сентябре 2012 года / Федер. служба гос. статистики // Муницип. служба. – 2013. – № 1. – С. 6–15.
11. Попов, Р. Трудоустройство бывших муниципальных служащих: правовое регулирование / Р. Попов // Глава местной администрации. – 2013. – № 2. – С. 48–56.
12. Репицкая, С. И. Персональный потенциал муниципального управления / С. И. Репицкая // Труд и соц. отношения. – 2012. – № 10. – С. 71–77.
13. Савлук, А. Н. Перспективный молодежный кадровый резерв государственной службы: вопросы формирования / А. Н. Савлук // Власть. – 2013. – № 2. – С. 66–68.
14. Соболев, Н. А. Модель эффективности государственной службы в России: проблема рефлексии / Соболев Н. А. // Вопр. гос. и муницип. упр. – 2012. – № 12. – С. 177–193.
15. Сулемов В.А. Государственная кадровая политика в современной России: Теория, история, новые реалии / В.А. Сулемов; Рос. акад. гос. службы при Президенте Рос. Федерации. - 2-е изд., дораб. и доп. - М.: Изд-во РАГС, 2009. - 344 с.
16. Типовая программа профессионального развития муниципальных служащих / Правительство Ростовской обл. // Муницип. служба. – 2013. – № 1. – С. 49–59.
17. Чаннов, С. Е. Увольнение муниципальных служащих, осужденных к наказанию / С. Е. Чаннов // Практика муницип. упр. – 2012. – № 12. – С. 62–67.
18. Шайтанова Н. А. Непрерывное профессиональное образование и повышение квалификации: содержание, соотношение, терминологический анализ // Образование и саморазвитие. — 2010. — № 3(19). — С. 68-74.

Тема 8. Функции современных кадровых служб и HR-служб организаций

Вопросы для обсуждения

1. Трансформация роли HR-службы.
2. Ключевые HR-тренды в условиях цифровизации экономики.

В результате освоения темы обучающийся должен:

Знать:

- сущность и содержание профессиональной деятельности HR-специалиста, направленной на разработку и реализацию актуальных для бизнес-структуры HR-проектов и программ;
- понятийно-категориальный аппарат, историографию и методологию HumanResourcesManagement как динамичной управленческой деятельности субъектов внутриорганизационного рынка труда;
- ключевые HR-тренды, современный функционал и специфические особенности HR-планирования ключевых направлений деятельности HR-службы;

уметь:

- анализировать поведенческие модели субъектов рынка труда;
- разработать программу исследования HR-ситуации в организации;
- проводить организационно-кадровый мониторинг возникающих проблем в системе управления персоналом компании;
- сканировать потребительские запросы работодателей и сотрудников организации;
- изучать многофакторную макро- и микросреду организации;
- выбирать оптимальную модель управления персоналом на основе системы ключевых показателей результативности сотрудников компании;

владеть навыками:

- технологического проектирования в системе управления персоналом и трансформации ключевых направлений деятельности HR-деятельности;
- организационной диагностики и подбора соответствующего оценочного инструментария;
- сканирования уровня сбалансированности внутриорганизационного рынка труда;
- разработки и реализации оптимальных HR-стратегий;
- создания информационной базы о персонале как стратегическом бизнес-партнере организации.

Вопросы для обсуждения

3. Трансформация роли HR-службы.
4. Ключевые HR-тренды в условиях цифровизации экономики.

Базовые понятия

Human Resource Management (HRM или HR) как стратегический подход к управлению персоналом компании появился в США в начале 60-х гг. прошлого века.

HR-специалист – это специалист по управлению персоналом конкретной организации. В его зоне ответственности лежат процессы адаптации, обучения, повышения квалификации сотрудников, удержания нынешних сотрудников, работа над корпоративной культурой компании.

Кадровая служба – это совокупность специализированных подразделений в структуре предприятия (с занятыми в них должностными лицами-руководителями, специалистами, техническим персоналом), призванных управлять персоналом предприятия.

HR-технологии – это технологии, которые используются для повышения эффективности управления персоналом и организацией в целом.

Управление корпоративным знанием – это стратегия накопления интеллектуального капитала компании в соответствии со стратегическими целями и приоритетами компании в условиях турбулентной рыночной среды.

HR-процессы – это комплекс обязательных действий, входящих в функционал кадровой службы или специализированной службы управления персоналом. Они включают в себя: рекрутинг, управление мотивацией, управление квалификацией персонала, создание корпоративной культуры.

KeyPerformanceIndicators (KPI) – это система ключевых показателей результативности. KPI представляют собой измеряемые индикаторы, отражающие реальный вклад каждого сотрудника в реализацию намеченного бизнес-плана компании.

Модель ключевых компетенций персонала компании – это необходимая работодателю и востребованная бизнесом поведенческая модель, дающая представление о стандарте успешной работы сотрудника на конкретной должностной позиции.

Hardskills (жесткие навыки) – это профессиональные компетенции, знания, инструменты и технологии, которыми обладает человек. Они необходимы для выполнения своих прямых рабочих обязанностей.

Softskills (мягкие навыки) – это умения, которые не связаны с профессиональными напрямую, но очень важны в работе.

Контрольные вопросы

1. Почему традиционные кадровые технологии в современной HR-практике не работают?
2. Назовите ключевые HR-тренды и аргументируйте свою позицию.
3. В чем вы видите различие между функционалом кадровой службы, службы управления персоналом, HR-службы и HR-департамента по организационному развитию?

4. Согласны ли вы с утверждением, что способность учиться быстрее других является единственным конкурентным преимуществом персонала на рынке труда в XXI в.?

5. Какие цифровые навыки наиболее востребованы сегодня на рынке труда?

6. Перечислите ключевые направления деятельности НВ-службы современной организации.

7. Каковы, на ваш взгляд, типичные ошибки тех, кто ищет работу?

8. По мнению Н. Талеба, труднее всего проиграть в игре, в которой сам устанавливаешь правила. Так ли это?

9. Какие ключевые компетенции сотрудников, на ваш взгляд, востребованы сегодня на рынке труда?

10. Почему в экономике знаний интеллектуальный капитал организации является ее стратегическим активом, обеспечивающим долгосрочную конкурентоспособность компании и ее высокую деловую активность?

Практические задания

Задание 1

Собеседование для соискателей сети кафе-пекарен «Хлеб Насущный» проводится в формате 3D в виртуальных очках. В процессе собеседования-экскурсии кандидату презентуют компанию и предлагают пройти пробную смену. В течение 3 ч. потенциальный кандидат знакомится с рабочим местом в 3D-формате. Технология проведения собеседования в VR-очках помогает в 2 раза сократить время и увеличить на треть количество соискателей.

Как, на ваш взгляд, должен быть выстроен алгоритм проведения собеседования? Продумайте сценарий работы для рекрутера, прописав ключевые предложения по следующим позициям:

- необходимая корпоративная информация (специфика сегмента HoReCa, ценности компании, особенности клиентского сервиса, ассортимент свежей продукции, поиск решений в рецептуре, хранение продукции, сервировка стола, квалификация персонала, перспективы карьерного роста и др.);
- целевая аудитория сети (их потребительские привычки и предпочтения, основные вопросы при заказе и др.);
- востребованные работодателем ключевые компетенции персонала (навыки, профессиональный опыт, возраст, стандарты делового поведения и др.).

Попробуйте провести собеседование по вашему сценарию в аудитории, выбрав основных участников собеседования — соискателей, рекрутеров, администратора кафе.

Задание 2

Проанализируйте объявления по вакансиям на сервисе hr.ru. Перечислите востребованные сегодня на рынке труда ключевые навыки персонала в интересующей вас профессиональной области.

Задание 1

Составьте профессиональное резюме без шаблонных формулировок по выбранной вами должностной позиции по следующим информационным блокам: опыт работы, образование, ключевые навыки, персональная информация.

Тесты

1. Выберите один или несколько вариантов

HR-департамент по организационному развитию осуществляет стратегическое бизнес-партнерство с топ-менеджментом организации по следующим стратегическим направлениям работы:

- А) разработка корпоративной стратегии развития компании
- Б) обеспечение результативности работы сотрудников, структурных подразделений и компании в целом
- В) реализация бизнес-плана организации-работодателя
- Г) кадровое администрирование руководящих должностных позиций

2. Выберите один или несколько вариантов

Служба управления персоналом реализует следующие HR-технологии:

- А) формирование и поддержание корпоративной культуры
- Б) формирование кадрового резерва
- В) только кадровое делопроизводство
- Г) обучение сотрудников компании
- Д) мотивационное управление персоналом организации

3. Выберите один или несколько вариантов

Приоритетные направления деятельности HR-службы:

- А) HR-маркетинг
- Б) HR-стратегии, направленные на увеличение численности штатного состава организации
- В) ассессмент персонала организации
- Г) коммуникационный аудит

4. Выберите один правильный ответ

Цифровые навыки сотрудника организации – это:

- А) стрессоустойчивость
- Б) грамотность делового письма
- В) информационная грамотность
- Г) эмоциональный интеллект

5. Выберите один или несколько вариантов

Кадровая служба компании выполняет следующие функции:

- А) выдачи справок
- Б) стратегии развития персонала
- В) ведения воинского учета
- Г) оформления отпусков
- Д) сбора и анализа персональных данных сотрудников организации
- Е) развитие стандартов работы сотрудников
- Ж) развитие персонала

6. Выберите один или несколько вариантов

Интеллектуальный капитал современной организации включает в себя:

- А) интеллектуальную собственность компании
- Б) стратегии
- В) авторские права
- Г) оценку персонала
- Д) патенты
- Е) инновационные технологии работы

7. Выберите один или несколько вариантов

Модель ключевых компетенций персонала включает в себя:

- А) востребованную бизнесом модель поведения сотрудника организации
- Б) стандарт успешной работы сотрудника организации на конкретной должности
- В) необходимую модель поведения сотрудника организации
- Г) оперативное решение проблем

8. Выберите один правильный ответ

Управление корпоративным знанием представляет собой:

- А) стратегию непрерывного образования занятых
- Б) стратегию корпоративного обучения персонала
- В) стратегию информационной грамотности персонала
- Г) стратегию накопления интеллектуального капитала компании

9. Выберите один или несколько вариантов

«Мягкие» навыки сотрудника организации – это:

- А) уверенный уровень владения английским языком
- Б) оперативное решение технических проблем
- В) критическое мышление
- Г) эмоциональный интеллект
- Д) медийная грамотность

10. Выберите один или несколько вариантов

HR-служба занимается стратегической деятельностью, направленной на реализацию актуальных HR-программ:

- А) по ключевым направлениям работы в соответствии с бизнес-задачами
- Б) по управлению лояльностью сотрудников организации
- В) по управлению корпоративными знаниями

Г) по формированию управленческих и проектных команд

Темы письменных работ

1. Российский рынок труда: глобальные вызовы и передовые практики.
2. Оценка результативности деятельности сотрудников организации в условиях экономической турбулентности.
3. Стратегическое управление персоналом организации.
4. Управленческий аудит: алгоритм действий.
5. Маркетинг интеллектуального капитала как стратегического бизнес-актива компании.
6. Корпоративное обучение персонала как фактор повышения конкурентоспособности современной организации.
7. Трансформация модели ключевых компетенций персонала организации в условиях рыночной неопределенности.
8. Функции и цели службы управления персоналом.
9. HR-департамент по организационному развитию компании: стратегические направления работы.
10. Ключевые навыки сотрудников современной организации в условиях динамичной рыночной среды.

Рекомендуемая литература и источники

1. Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 6 октября 2015 г. № 691н «Об утверждении профессионального стандарта “Специалист по управлению персоналом”».
2. Обучение цифровым навыкам: глобальные вызовы и передовые практики: аналитический отчет. М.: АНО ДПО «Корпоративный университет Сбербанка», 2018.
3. Литвинцева Е. А., Пономаренко Б. Т., Рассказова И. Н. Индивидуальное планирование деятельности государственных гражданских служащих: науч.-метод. пособие. М.: РАГС, 2010
4. Рассказова И. Н. Кадровый маркетинг: учеб. -метод. пособие. М., 2013.
5. Рассказова И. Н. Стратегический маркетинг: учеб. -метод. пособие. М.: Буки Веди, 2014.
6. Рассказова И. Н. Корпоративная бизнес-модель как ключевой элемент создания и развития конкурентоспособной организации // Социально-экономические и правовые проблемы повышения эффективности российской экономики: межвузовский сб. науч. ст. / под ред. А. П. Сысоева, М. С. Халикова. М.: Наука, 2020. Вып. 7.

7. Розин М. Инструменты развития: прагматический взгляд // TheHumanResourcesTimesMagazine: корпоративный журнал (информационный бюллетень) «Экопси Консалтинг». 2016. № 29.
8. Ульрих Д., Брокбэнк У. HR в борьбе за конкурентное преимущество: пер. с англ. М.:Претекст, 2010.
9. Реализация конкурсных стратегий в государственной гражданской службе / В. С. Карпичев [и др.]. М.: РАГС, 2009.

Тема 9. Кадровый консалтинг и кадровый аудит организации

Вопросы для обсуждения

1. Кадровый консалтинг и кадровый аудит организации: терминология, предметная область.
2. Направления кадрового консалтинга и кадрового аудита: методология и основные методы.

В результате освоения темы обучающийся должен:

Знать:

- понятие, сущность и методологию кадрового консалтинга и кадрового аудита: взаимосвязь с кадровой политикой организации;
- алгоритм, инструментарий кадрового консалтинга и кадрового аудита и значимость для развития организации;

уметь:

- оценивать кадровый потенциал, кадровые процессы и кадровые отношения организации и разрабатывать рекомендации по их совершенствованию;
- применять интегрированный подход к решению проблем в кадровой сфере в конкретной ситуации;

владеть:

- методами кадрового консалтинга и методами кадрового аудита.

Базовые понятия

Кадровый консалтинг (HR-консалтинг) – это комплекс мероприятий, направленных на оптимизацию кадровой политики предприятия, повышение эффективности работы персонала и формирование благоприятной социально-психологической атмосферы в рабочем коллективе.

Кадровый аудит – это анализ и оценка эффективности управления персоналом, кадрового потенциала компании, политики и поставленных задач текущего и стратегического значения.

Консультант – это физическое или юридическое лицо, оказывающее консультационные услуги, как правило, на коммерческой основе.

Клиент – любое физическое или юридическое лицо, обратившееся за разрешением проблемы к консультанту, предоставившее ему минимально необходимую информацию о сути проблемы и заключившее договор на оказание консультационных услуг.

Стратегия развития персонала – набор целей, принципов, особых приоритетных направлений инвестирования в совершенствование и развитие профессионального капитала организации.

Диагностика персонала – процедура, которая позволяет измерить профессиональные и личностные качества работников, уровень их компетентности, результаты работы и потенциал в разрезе достижения общих корпоративных целей.

Методологическая основа консультирования – системное, целостное представление о подходах, принципах, методах и методиках действий в определенной ситуации.

Ротация кадров – работник переходит на новую должность, оставаясь на прежней ступени иерархии.

Социальные технологии – это деятельность по организации, изменению другой деятельности.

Коучинг – метод тренировки, в процессе которой человек, называемый «коуч», помогает обучающемуся достичь личностной или профессиональной цели.

Контрольные вопросы

1. Понятие, принципы, правовые и этические основы, особенности кадрового консалтинга и кадрового аудита.
2. Кадровый консалтинг и кадровый аудит как профессиональная деятельность.
3. Предпосылки появления кадрового консалтинга и кадрового аудита и факторы, влияющие на развитие в современных условиях.
4. Роль консультанта (аудитора) в кадровом консалтинге и кадровом аудите.
5. Методы организации и проведения кадрового консалтинга и кадрового аудита: классификация, содержание.
6. Правовые основы и этические требования к организации и проведению кадрового консалтинга и кадрового аудита.
7. Параметры диагностики персонала; параметры диагностики кадровых процессов в организации.
8. Организация кадрового консультирования и кадрового аудита. Раскройте алгоритм аудита кадрового состава организации.
9. Докажите, что кадровый консалтинг и кадровый аудит – компоненты кадровой политики организации, а кадровый аудит – инструмент кадрового консалтинга.
10. Направления развития кадрового консалтинга и кадрового аудита организации в современных условиях.

Практические задания, кейсы

Задание 1

Составьте таблицу параметров диагностики кадровых процессов организации:

Основные кадровые процессы	Параметры диагностики
Набор кадров (персонала)	

Отбор кадров (персонала)	
Система адаптации	
Система мотивации	
Система оценки персонала	
Профессиональное развитие персонала	
Оценка корпоративной культуры и коммуникационного взаимодействия	

Задание 2

Проведите анализ локальных документов по личному составу известной вам организации.

Задание 3

Сформулируйте предложения для разработки стратегии организации на определенной стадии жизненного цикла (период расцвета).

Задание 4

Сравните преимущества и недостатки внешнего и внутреннего консультирования. Составьте таблицу сравнений.

Задание 5

Дайте сравнительную характеристику ведущим консалтинговым компаниям и видам консультационных услуг, оказываемых на российском рынке.

Задание 6

Установите соответствие между понятием и его определением:

Кадровый аудит	Анализ работников по характеристикам пола, возраста, образования, квалификации, стажу работы и другим социально-демографическим признакам, определение качественных и количественных характеристик персонала
Аудит кадровых процессов	Анализ и оценка совокупности личностных и профессиональных возможностей и способностей работников, позволяющих организации достигать обозначенных целей не только в настоящем, но и будущем
Аудит кадрового состава	Оценка, анализ совокупности изменений во времени и пространстве количественных и качественных характеристик кадрового потенциала (кадров/персонала) организации
Аудит кадрового потенциала организации	Управленческий инструмент, профессиональная деятельность по оценке, анализу и консультационной поддержке структурного и кадрового потенциала организации, а также его соответствия целям и стратегиям организации

Задание 7

В организации в последние два года резко увеличилась текучесть кадров, что вызывало беспокойство у топ-менеджмента, поскольку по этой причине не удавалось выйти на полную мощность в производстве товаров на новом оборудовании. Руководитель организации поручил произвести анализ причин текучести кадров и разработать мероприятия по их устранению.

Среди предложений были выделены три принципиальных момента, которые необходимо было решить в организации для снижения текучести кадров: 1) изменить график работы; 2) предоставить сотрудникам работу в соответствии с занимаемой должностью; 3) улучшить условия труда.

Однако руководитель профсоюзной организации посчитал предложенные мероприятия недостаточными и неэффективными. По его мнению, они не устраняли главную причину текучести кадров. Главная проблема заключалась в низкой заработной плате. «Необходимо провести анализ, сравнить заработную плату предприятия с конкурентами и пересмотреть ставки заработной платы», – утверждал он.

Разрешите ситуацию. На какие обстоятельства, на ваш взгляд, надо обратить внимание при решении подобного рода вопросов? Выделите дополнительные причины текучести кадров и способы их устранения.

Задание 8 В организации внутренний консультант провел анализ структуры кадрового состава по социально-демографическим характеристикам, анализируя следующие показатели: половозрастная структура персонала; структура персонала по уровню образования; структура персонала по трудовому стажу, стажу работы по специальности, в организации, в занимаемой должности; структура персонала по семейному положению. Во время совещания руководитель задал вопрос: почему не выделены работники, имеющие право на льготы и ограничения по труду в соответствии с трудовым законодательством? Консультант посчитал, что такой вопрос не имеет отношения к поручению. Разрешите ситуацию. Кто прав?

Задание 9

По заключению руководителя кадровой службы анализ рациональности расстановки кадров позволяет установить, насколько правильно персонал занимает должности в соответствии со своей квалификацией и компетентностью и соответствует ли трудовой вклад работников заработной плате. На этом этапе:

- определяется, насколько целесообразно используется персонал;
- выясняется, кто из работников не соответствует профессионально-квалификационным требованиям;
- выявляется зависимость между квалификацией работника, сложностью выполняемой им работы и размером выплачиваемой заработной платы;

- выявляются необходимость и возможность перестановки рабочей силы с целью оптимизации работы, потребность в привлечении новых специалистов.

Заместитель руководителя предложил дополнительно провести анализ требуемого и фактического состава кадров. Только в этом случае, по его мнению, можно сделать правильные выводы.

Разрешите ситуацию. Кто прав? На ваш взгляд, на какие еще вопросы необходимо ответить при анализе требуемого и фактического состава кадров? Как профессиональные ресурсы организации использовать наиболее эффективно для достижения целей организации?

Темы письменных работ

1. Понятие и сущность, принципы и особенности кадрового консалтинга и кадрового аудита.
2. Методологические подходы к аудиту персонала.
3. Аудит кадровой документации.
4. Диагностика кадрового состава организации.
5. Анализ трудовых показателей при аудите персонала.
6. Основные методы и инструменты сбора данных относительно трудовой деятельности персонала.
7. Методика проведения аудита персонала.
8. Характеристика результатов кадрового аудита.
9. Направления развития кадрового консалтинга и кадрового аудита.
10. Взаимодействие консультанта и клиента в консультационном процессе.
11. Управление информационно-коммуникационными процессами в системе кадрового консалтинга.
12. Организация кадрового консультирования.
13. Интегрированное консультирование: понятие, принципы, особенности.
14. Зарубежный опыт предоставления консалтинговых услуг и его адаптация в России.
15. Базовые ценности и этический кодекс консультанта.
16. Стратегии, используемые при консалтинге мотивационных систем.
17. Процесс кадрового консалтинга: построение взаимовыгодных отношений «клиент - консультант».
18. Стратегическое значение информации и роль базы данных в кадровом консультировании.

Тесты

1. Выберите один правильный ответ

Основной квалифицированный состав персонала организации, находящийся в ее штате:

- А) кадры
- Б) персонал
- В) количественный состав организации
- Г) качественный состав организации

2. Выберите один правильный ответ

Сроки хранения личных дел и регистрационных форм:

- А) 75 лет
- Б) 25 лет
- В) 50 лет
- Г) 55 лет

3. Выберите один правильный ответ

К услугам кадрового консалтинга не имеют отношения:

- А) проверка результатов проведения аттестации персонала для принятия решения об увольнении работника
- Б) подписание трудового договора с работниками организации
- В) аудит кадровых документов
- Г) совместный проект Консультанта и Клиента по разработке стратегии развития персонала организации

4. Выберите один или несколько вариантов

Консультант следующими наделяется правами и обязанностями:

- А) не передавать клиенту некоторые виды информации о персонале, произведенной самим консультантом в ходе его работы (социометрия, позиционный анализ и т.п.)
- Б) не разглашать конфиденциальную информацию, полученную от отдельного работника (диагностическое интервью, наблюдение, работа с документами и т.п.), передавая клиенту только в анонимном или обобщенном виде
- В) оказать помощь клиенту в поиске оптимального решения в ситуации изменения и кризисов, в поиске равновесия между стабильностью и изменением
- Г) хранить в тайне оговоренную с клиентом информацию о клиентской организации
- Д) в обязательном порядке передавать клиенту некоторые виды информации о персонале, произведенной самим консультантом в ходе его работы

5. Выберите один правильный ответ

Выявление личностных, профессионально-квалификационных требований и анализ способностей работников, необходимых для выполнения трудовой функции определяет:

- А) количественную потребность в персонале
- Б) качественную потребность в персонале
- В) повышение эффективности с целью увеличения объема производства и увеличения доходности
- Г) социально экономическую направленность развития организации

6. Выберите один правильный ответ

Кадровый консалтинг – это:

А) вид интеллектуальной деятельности, основная задача которого заключается в обосновании перспектив развития и использования научно-технических и организационно-экономических инноваций с учетом предметной области и проблем клиента

Б) профессиональный совет консультанта по устранению проблем в системе управления человеческими ресурсами организации, по совершенствованию кадровой работы и развитию персонала

В) оценка, прогноз, справка и т. п. в предметной области интересов (проблем) клиента, предложенных консультантом руководителю организации

Г) ограниченный во времени целенаправленный комплекс мероприятий, предпринимаемый консультантом на установленных договором условиях, для разрешения проблем клиента

Д) деятельность специалиста по развитию организации

7. Выберите один правильный ответ

Аудиторское заключение признается заведомо ложным:

А) по решению налоговых органов, если их проверкой выявлены существенные ошибки

Б) по решению Министерства Финансов Российской Федерации

В) по решению прокурора

Г) по решению суда

8. Выберите один правильный ответ

Субъект кадрового консалтинга – это:

А) консультант, консультационная компания

Б) клиент (руководители организации, нуждающиеся в консультационных услугах)

В) специалисты организации

Г) оказание консультационных услуг руководителю организации по разработке адаптационной программы для молодых сотрудников

9. Выберите один или несколько вариантов

Экспертный консалтинг:

А) форма активного взаимодействия консультанта-эксперта и руководства организации-клиента

Б) консультирование, основанное на деятельности специалиста по развитию организации

В) консультирование, основанное преимущественно на экспертно-аналитическом методе исследования

Г) оценка, прогноз, справка и т.п. в предметной области интересов (проблем) клиента, предложенных консультантом организации

Д) форма пассивного консалтинга, когда на сформулированную клиентом задачу, консультант самостоятельно, опираясь на собственные

опыт и знания, а также прибегая в случае необходимости к внешним источникам, дает готовое решение

10. Выберите один правильный ответ

Если руководство отказывается предоставить аудитору заявления и разъяснения, которые аудитор считает существенными, это рассматривается как ограничение:

- А) качества аудита
- Б) прав аудитора
- В) объема аудита
- Г) независимости аудитора

Самостоятельная работа обучающегося

1. Аудит кадрового состава органа публичной власти.
2. Исторические аспекты становления кадрового консалтинга и кадрового аудита.
3. Анализ российского рынка кадрового консалтинга и кадрового аудита.
4. Организация и особенности кадрового консалтинга и кадрового аудита в органе публичной власти.
5. Внешний и внутренний аудит: преимущества и недостатки.
6. Содержание методов проведения кадрового консалтинга и кадрового аудита и особенности их применения.
7. Диагностика кадрового состава организации на стратегическом, функциональном, линейном уровне.
8. Проблемы оценки качества консультационных услуг.
9. Технологии управления консультационным проектом.
10. Проблемы, перспективы развития кадрового консалтинга в России.
11. Принципы и современные модели управленческого консультирования.
12. Консультирование по вопросам организационных изменений и развития.
13. Коучинг как методология индивидуального развития руководителя.

Рекомендуемая литература и источники

1. Федеральный закон от 30 декабря 2008 г. № 307-ФЗ «Об аудиторской деятельности».
2. Агиенко Д. М. Консалтинг: учеб. Пособие. Омск:СибАДИ, 2010.
3. Деревянко К. Н. Организация и технология проведения кадрового аудита в коммерческих организациях: дис. ... канд. экон. Наук. М., 2015.
4. Знаменский, Д. Ю. Государственная и муниципальная служба : учебник для вузов / Д. Ю. Знаменский ; ответственный редактор Н. А. Омельченко. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 405 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14585-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт].

5. Кадровая политика и кадровый аудит организации : учебник для вузов / Л. В. Фотина [и др.] ; под общей редакцией Л. В. Фотиной. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 478 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14732-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт].

6. Кадровая политика на государственной службе : учебник для вузов / Л. В. Фотина [и др.] ; под общей редакцией Л. В. Фотиной. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 362 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15359-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт].

7. Хруцкий, В. Е. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей : учебное пособие для вузов / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев, Р. В. Хруцкий. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 203 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16777-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт].

Тема 10. Кадровая безопасность организации

Вопросы для обсуждения

1. Сущность и особенности кадровой безопасности организации.
2. Угрозы и риски кадровой безопасности.
3. Механизмы обеспечения кадровой безопасности организации.

В результате освоения темы обучающийся должен:

Знать:

- сущность и особенности кадровой безопасности организации;

уметь:

- идентифицировать кадровые угрозы и риски;

владеть навыками:

- анализа системы обеспечения кадровой безопасности организации.

Базовые понятия

Обеспечение кадровой безопасности организации – одна из важных функций субъектов кадровой деятельности, реализуемой для защиты кадрового потенциала организации от угроз и рисков.

Безопасность организации (корпоративная безопасность) – это отсутствие опасностей и угроз, наличие возможностей по их предупреждению, защите корпоративных интересов, недопущению ущерба организации.

Кадровая безопасность организации – это состояние защищенности общественно-прогрессивных интересов организации от угроз и рисков, связанных с персоналом, его интеллектуальным потенциалом и трудовыми отношениями в целом, обеспечивающее стабильную деятельность организации, дающее ей возможность эффективно функционировать в условиях динамичной и непредсказуемой внешней среды.

Цель кадровой безопасности – защита организации от широкого спектра опасностей, вызовов, угроз и рисков при решении среднесрочных и оперативных задач организации, достижении ее миссии.

Угроза кадровой безопасности – сочетание условий и факторов, которые создают барьеры реализации жизненно важных интересов всех участников социально-трудовых отношений и препятствуют эффективному и гармоничному развитию кадрового потенциала организации.

Кадровый риск – ситуация, отражающая опасность нежелательного развития событий, которые напрямую или косвенно затрагивают функционирование и развитие организации, ее персонала и наступление которых связано с объективно существующей неопределенностью.

Механизмы кадровой безопасности – это комплекс мер, способов и процедур, направленных на выявление, отражение, минимизацию и

ликвидацию угроз и рисков, связанных с кадровым потенциалом организации, кадровыми процессами и социально-трудовыми отношениями в организации.

Стратегия кадровой безопасности – совокупность приоритетных целей и управленческих подходов, реализация которых обеспечивает защиту организации от любых угроз и рисков, связанных с формированием, реализацией и обеспечением востребованности кадрового потенциала организации.

Субъект кадровой безопасности – это активный участник процессов в обеспечении кадровой безопасности, воздействующий на объект кадровой безопасности независимо от характера этого воздействия.

Объекты кадровой безопасности – кадровые опасности (вызовы), кадровые угрозы и кадровые риски.

Нормативно-правовой механизм обеспечения кадровой безопасности – совокупность правовых норм, правил, регламентов, локальных актов, обеспечивающих правовой фундамент кадровой безопасности организации.

Контрольные вопросы

1. Организационная (корпоративная) безопасность: понятие, структура, функции.
2. Содержание и особенности кадровой безопасности организации.
3. Сущность и виды кадровых рисков.
4. Особенности и классификации угроз кадровой безопасности организации.
5. Факторы угроз кадровой безопасности.
6. Система обеспечения кадровой безопасности организации.
7. Стратегии обеспечения безопасности: виды, условия использования, достоинства и недостатки.
8. Механизм обеспечения кадровой безопасности.
9. Методы обеспечения кадровой безопасности организации.
10. Эффективность системы обеспечения кадровой безопасности организации.

Практические задания, кейсы

Задание 1

Соотнесите между собой понятие и его определение

Корпоративная безопасность	Защита организации от всевозможных кадровых угроз и рисков и обеспечение благоприятных условий реализации ее основных интересов
Кадровая безопасность	Такое состояние организации как социальной общности и индивида в ней, при котором воздействие на них со

	стороны природной, экономической, внешней социальной среды, а также внутренней организации и самого человека не способны причинить какой-либо вред
Угроза кадровой безопасности	Ситуация, отражающая вероятность нежелательного развития событий, которые напрямую или косвенно затрагивают функционирование и развитие организации, персонала и наступление которых связано с объективно существующей неопределенностью
Система кадровой безопасности	Сочетание условий и факторов, которые создают барьеры в реализации жизненно важных интересов всех участников социально-трудовых отношений и препятствуют эффективному и гармоничному развитию человеческих ресурсов
Субъект кадровой безопасности	Комплекс организационных и технических мер, направленных на выявление, отражение и ликвидацию последствий различных рисков и угроз, связанных с человеческими ресурсами организации, их интеллектуальным потенциалом и трудовыми отношениями
Объекты кадровой безопасности	Совокупность приоритетных целей и управленческих подходов, реализация которых обеспечивает защиту организации от любых угроз и рисков, связанных с формированием кадрового направления ее деятельности
Цель кадровой безопасности	Активный участник процессов в обеспечении кадровой безопасности, воздействующий на объект кадровой безопасности независимо от характера этого воздействия
Кадровый риск	Отсутствие различных опасностей и угроз, наличие возможностей по их предупреждению, защите корпоративных интересов, недопущению ущерба больше критического предела
Стратегия кадровой безопасности	Кадровые угрозы и риски

Задание 2

Эксперты в области корпоративной безопасности давно заметили, что промышленный шпионаж в России не совсем похож на шпионаж в других странах. Здесь чаще всего просто перекупают ключевых сотрудников. Зачем копировать документы, использовать устройства съема информации, когда достаточно пригласить на работу ключевых сотрудников, которые, как правило, не удовлетворены условиями своего труда.

Задание 3

Постарайтесь найти в открытых источниках примеры механизмов и способов удержания ключевых сотрудников в организациях России.

Задание 4 Определите содержание данных ключевых понятий, пользуясь литературой:

- а) корпоративная безопасность — это...
- б) кадровый риск — это...
- в) кадровая угроза — это...
- г) кадровая политика — это...
- д) кадровая безопасность — это...

Задание 5

По данным Ассоциации консультантов по подбору кадров, ежегодно в России переходит с одного места на другое от 12 до 14 млн человек. Выбрать из кандидатов лучшего, не ошибиться при принятии решения — актуальная задача для многих организаций. Значение ошибки из-за некачественного подбора персонала трудно недооценить. В системе обеспечения кадровой безопасности должен использоваться весь спектр современных методов и средств проверки персонала — от простого собеседования с кандидатом на должность до применения специальных психологических тестов и сложных полиграфов.

Задание: приведите примеры из открытых источников о нестандартных и эффективных методах проверки кандидатов на должность или предложите и обоснуйте применение других методов проверки.

Задание 6

Компания «Вимм-Билль-Данн», выходя на нью-йоркский рынок, честно заявила о том, что в составе ее совета директоров есть человек с криминальным прошлым. И абсолютно прозрачно предоставила свою отчетность.

Сначала в прессе появились публикации «о русской мафии», в частности, статью на эту тему напечатала влиятельная газета TheNewYorkTimes. Однако вскоре стали появляться одобрительные публикации. Американский рынок оценил открытость «Вимм-Билль-Данн».

Задание: определите и охарактеризуйте риск, который взяла на себя компания «Вимм-Билль-Данн». Дайте характеристику ситуации, в которой могла бы оказаться компания, если бы скрыла описанный факт.

Задание 7. В консалтинговой компании АКГ «РСМ РУСЬ» сформирована собственная служба безопасности. Для АКГ «РСМ РУСЬ» корпоративная безопасность соотносится с защитой не только информации о непосредственно консалтинговой компании, но и сведений о сотрудниках и клиентах. В 2013 г. информационным отделом консалтинговой компании была зарегистрирована 4651 попытка заражения разнообразными вирусами сетей передачи информации, в том числе и с блокировкой основной

деятельности. В 2012 г. аналогичный показатель составил 3465 попыток и т. п.

Зачастую вирусные заражения системы связаны с тем, что сотрудники АКГ «РСМ РУСЬ» посещают небезопасные сайты, занимаются коммуникациями, не связанными с работой. Несмотря на существующие правила по проверке прикрепленных файлов до открытия и запроса подтверждения почты от неизвестных пользователей, установленные нормы нарушаются. Отключение системы от социальных сетей привело к росту обмена информации через программы WhatsApp, ICQ. В частности, нередко обмен файлами производится через данные программы общения. В связи с тем, что проверить информацию на безопасность до получения невозможно, в АКГ «РСМ РУСЬ» стараются предпринять меры по предотвращению использования этих средств обмена. Несмотря на существующие запреты и невозможность установления определенных программ, используются портативные версии, а также варианты без установления отдельного программного обеспечения или утилит. В соответствии с практикой компании ответственность за нарушение данных правил не предусмотрена.

Служба безопасности совместно с информационным отделом занимаются защитой сетей, системы управления АКГ «РСМ РУСЬ» от воздействий извне, однако даже ими это делается неосознанно, только как работа. Мелкие нарушения вовсе не регистрируются, руководству доклад не ведется. При такой реальности в АКГ «РСМ РУСЬ» все же разработано документационное обеспечение корпоративной безопасности, хотя, как показывает практика, фактически исполнение норм производится лишь формально.

Задание: предложите стратегию и методы обеспечения безопасности компании.

Темы письменных работ

1. Кадровая безопасность организации как система.
2. Кадровая безопасность как компонент системы безопасности организации.
3. Персонал как объект и субъект обеспечения кадровой безопасности организации.
4. Виды и структура угроз кадровой безопасности организаций.
5. Информационное обеспечение кадровой безопасности организации.
6. Роль кадровых технологий в обеспечении кадровой безопасности организации.
7. Сущность и особенности стратегии управления кадровой безопасностью организации.
8. Направления деятельности по обеспечению кадровой безопасности организации.
9. Формирование лояльности персонала для обеспечения кадровой безопасности организации.

10. Обеспечение кадровой безопасности при найме и увольнении персонала.

Тесты

1. Выберите один правильный ответ

К свойствам кадрового риска не относится:

- А) противоречивость
- Б) альтернативность
- В) неопределенность/вероятность
- Г) опасность

2. Выберите один или несколько вариантов

На выбор стратегии обеспечения кадровой безопасности влияют:

- А) месторасположение предприятия
- Б) кадровая политика конкурентов
- В) квалификация персонала службы безопасности
- Г) организационная культура предприятия

3. Выберите один или несколько вариантов

Принципами построения системы кадровой безопасности организации являются:

- А) стандартизация
- Б) научность
- В) взаимосвязанность
- Г) комплексность

4. Выберите один или несколько вариантов

Отличительными чертами кадровой угрозы являются:

- А) наличие субъекта угрозы
- Б) нацеленность на нанесение вреда/ущерба
- В) социальный характер
- Г) неблагонадежность сотрудников
- Д) альтернативность

5. Выберите один или несколько вариантов

К субъектам кадровой безопасности организации относятся:

- А) руководители организации
- Б) правительство
- В) налоговые органы
- Г) кадровая служба

6. Выберите один правильный ответ

Целью обеспечения кадровой безопасности организации является:

- А) предотвращение проникновения в организацию криминальных элементов и субъектов противоправной деятельности
- Б) повышение капитализации продуктов организации
- В) формирование требований к сотрудникам относительно кадровой культуры организации

Г) защита организации от кадровых угроз и рисков и обеспечении благоприятных условий реализации ее основных интересов

7. Выберите один или несколько вариантов

Признаками системы обеспечения кадровой безопасности организации являются:

- А) осуществляется службой безопасности организации
- Б) пронизывает всю систему управления персоналом
- В) осуществляется на всех уровнях управления организации
- Г) пронизывает часть системы управления персоналом
- Д) опирается на стратегию кадровой политики организации

8. Выберите один или несколько вариантов

Стратегия обеспечения кадровой безопасности обладает следующими чертами:

- А) имеет долгосрочный характер
- Б) сосредоточена на изучении персонала организации
- В) является функциональной частью проводимой кадровой политики
- Г) служит инструментом реализации стратегии более высокого уровня

9. Выберите один или несколько вариантов

В структуре безопасности организации выделяют следующие компоненты:

- А) кадровая безопасность
- Б) экологическая безопасность
- В) правовая безопасность
- Г) информационная безопасность
- Д) финансовая безопасность
- Е) социальная безопасность

10 Выберите один или несколько вариантов

Укажите методы обеспечения кадровой безопасности:

- А) научные
- Б) административные
- В) социально-психологические
- Г) бюрократические

Рекомендуемая литература и источники

1. Указ Президента Российской Федерации от 31 декабря 2015 г. № 683 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации».
2. Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации».
3. Алавердов А. Р. Управление кадровой безопасностью организации: учебник / А. Р. Алавердов. – Москва:Маркет ДС, 2010.
4. Экономическая и национальная безопасность: учебник / под редакцией Л. П. Гончаренко. – Москва: Экономика, 2007.

5. Дадалко В. А., Ивашкина А. В. Угрозы в кадровой безопасности и методы их предотвращения // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2018. Т. 14. № 7.
6. Джабраилов М. А. Кадровая безопасность организации как объект управления // Социально-экономические явления и процессы. 2015. ; 4.
7. Кузнецова Н. В. Понятийный анализ кадровой безопасности / Н. В. Кузнецова // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права). – 2011. – № 4.
8. Любавская Л. И., Беляйкин Д. В. Кадровая безопасность как фактор конкурентоспособности в сфере банковского предпринимательства: учеб. Пособие. Новосибирск: НФ РГТЭУ, 2010.
9. Мешкова И. В. Кадровая безопасность как концепт кадровой политики в условиях социальных изменений / И. В. Мешкова // Миссия конфессий. – 2020. – Т. 9. Ч. 8 (№ 49).
10. Соломанидина Т. О. Кадровая безопасность компании: учебное пособие / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – Москва: Альфа-Пресс, 2011.
11. Турчинов А. И. Кадровая безопасность России: постановка проблемы // Государственная служба. 2010. № 4 (66).
12. Чумарин И. Г. Что такое кадровая безопасность компании? / И. Г. Чумарин // Кадры предприятия. – 2003. – № 2.
13. Знаменский, Д. Ю. Государственная и муниципальная служба : учебник для вузов / Д. Ю. Знаменский ; ответственный редактор Н. А. Омельченко. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 405 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14585-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт].
14. Кадровая политика и кадровый аудит организации : учебник для вузов / Л. В. Фотина [и др.] ; под общей редакцией Л. В. Фотиной. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 478 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14732-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт].
15. Кадровая политика на государственной службе : учебник для вузов / Л. В. Фотина [и др.] ; под общей редакцией Л. В. Фотиной. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 362 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15359-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт].
16. Хруцкий, В. Е. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей : учебное пособие для вузов / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев, Р. В. Хруцкий. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 203 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16777-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт].

Приложение 1

Основные нормативно-правовые акты в сфере кадровой политики и кадрового аудита

Законы

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 1 июля 2020 г.).
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001г. № 197-ФЗ.
3. Федеральный закон от 27 июля 1997г. № 114-ФЗ «О службе в таможенных органах Российской Федерации».
4. Федеральный закон от 28 марта 1998 г. № 53-ФЗ «О воинской обязанности и военной службе».
5. Федеральный закон от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации».
6. Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации».
7. Федеральный закон от 27 июля 2010 г. № 205-ФЗ «Об особенностях прохождения федеральной государственной гражданской службы в системе Министерства иностранных дел Российской Федерации».
8. Федеральный закон от 30 ноября 2011 г. № 342-ФЗ «О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».
9. Федеральный закон от 6 декабря 2011г. № 395-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с введением ротации на государственной гражданской службе».
10. Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
11. Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации».
12. Федеральный закон от 23 мая 2016 г. № 141-ФЗ «О службе в федеральной противопожарной службе Государственной противопожарной службы и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».
13. Федеральный закон от 19 июля 2018 г. № 197-ФЗ «О службе в уголовно-исполнительной системе Российской Федерации и о внесении изменений в Закон Российской Федерации "Об учреждениях и органах, исполняющих уголовные наказания в виде лишения свободы».
14. Федеральный закон от 1 октября 2019 г. № 328-ФЗ «О службе в органах принудительного исполнения Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».

Указы Президента Российской Федерации

15. Указ Президента Российской Федерации от 16 сентября 1999 г. № 1237 «Вопросы прохождения военной службы».

16. Указ Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 г. № 111 «О порядке сдачи квалификационного экзамена государственными гражданскими служащими Российской Федерации и оценки их знаний, навыков и умений (профессионального уровня)».

17. Указ Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 г. № 112 «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации».

18. Указ Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 г. № 113 «О порядке присвоения и сохранения классных чинов государственной гражданской службы Российской Федерации федеральным государственным гражданским служащим».

19. Указ Президента Российской Федерации от 31 декабря 2005 г. № 1574 «О Реестре должностей федеральной государственной гражданской службы».

20. Указ Президента Российской Федерации от 10 марта 2009 г. № 261 «О федеральной программе "Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2009-2013 годы)"».

21. Указ Президента Российской Федерации от 1 марта 2011 г. № 248 «Вопросы Министерства внутренних дел Российской Федерации».

22. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления».

23. Указ Президента Российской Федерации от 13 декабря 2012 г. № 1653 «О федеральных кадровых резервах федеральных государственных органов, руководство деятельностью которых осуществляет Президент Российской Федерации».

24. Указ Президента Российской Федерации от 7 апреля 2014 г. № 213 «Вопросы Государственной фельдъегерской службы Российской Федерации».

25. Указ Президента Российской Федерации от 16 января 2017 г. № 16 «О квалификационных требованиях к стажу государственной гражданской службы или стажу работы по специальности, направлению подготовки, который необходим для замещения должностей федеральной государственной гражданской службы».

26. Указ Президента Российской Федерации от 1 марта 2017 г. № 96 «Об утверждении Положения о кадровом резерве федерального государственного органа».

27. Указ Президента Российской Федерации от 21 февраля 2019 г. № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации».

28. Указ Президента Российской Федерации от 24 июня 2019 г. № 288 «Об основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2019—2021 годы».

29. Указ Президента Российской Федерации от 23 августа 2019 г. № 396 «Об утверждении таблицы соответствия классных чинов государственной гражданской службы Российской Федерации должностям федеральной государственной гражданской службы высшей группы должностей».

30. Указ Президента Российской Федерации от 31 августа 2020 г. № 536 «Об утверждении Положения о порядке организации экспериментов, направленных на развитие федеральной государственной гражданской службы».

Постановления и распоряжения Правительства Российской Федерации и иные нормативные правовые акты федеральных органов исполнительной власти

31. Постановление Правительства Российской Федерации от 21 июня 2010 г. № 469 «Об утверждении Типового договора о целевом обучении между федеральным государственным органом и гражданином Российской Федерации с обязательством последующего прохождения федеральной государственной гражданской службы и о порядке предоставления и размере дополнительной выплаты гражданам, заключившим соответствующие договоры».

32. Постановление Правительства Российской Федерации от 27 октября 2012 г. № 1103 «Об обеспечении федеральных государственных гражданских служащих, назначенных в порядке ротации на должность федеральной государственной гражданской службы в федеральный государственный орган, расположенный в другой местности в пределах Российской Федерации, служебными жилыми помещениями и о возмещении указанным гражданским служащим расходов на наем (поднаем) жилого помещения».

33. Постановление Правительства Российской Федерации от 12 декабря 2012 г. № 1284 «Об оценке гражданами эффективности деятельности руководителей территориальных органов федеральных органов исполнительной власти (их структурных подразделений) и территориальных органов государственных внебюджетных фондов (их региональных отделений) с учетом качества предоставления государственных услуг, руководителей многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг с учетом качества организации предоставления государственных и муниципальных услуг, а также о применении результатов указанной оценки как основания для принятия решений о досрочном прекращении исполнения соответствующими руководителями своих должностных обязанностей».

34. Постановление Правительства Российской Федерации от 3 марта 2017 г. № 256 «О федеральной государственной информационной системе "Единая информационная система управления кадровым составом государственной гражданской службы Российской Федерации"».

35. Постановление Правительства Российской Федерации от 5 марта 2018 г. № 227 «О некоторых мерах по внедрению информационных технологий в кадровую работу на государственной гражданской службе Российской Федерации».

36. Постановление Правительства Российской Федерации от 31 марта 2018 г. № 397 «Об утверждении единой методики проведения конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы Российской Федерации и включение в кадровый резерв государственных органов».

37. Постановление Правительства Российской Федерации от 1 августа 2019 г. № 1000 «Об утверждении таблицы соответствия классных чинов государственной гражданской службы Российской Федерации должностям федеральной государственной гражданской службы главной, ведущей, старшей и младшей групп должностей в федеральных органах исполнительной власти».

38. Постановление Правительства Российской Федерации от 7 октября 2019 г. № 1296 «Об утверждении Положения о наставничестве на государственной гражданской службе Российской Федерации».

39. Постановление Правительства Российской Федерации от 15 января 2020 г. № 9 «Об утверждении единой методики прохождения испытания на государственной гражданской службе Российской Федерации в федеральных органах исполнительной власти».

40. Постановление Правительства Российской Федерации от 26 июня 2020 г. № 935 «О всероссийском конкурсе "Лучшие кадровые практики и инициативы в системе государственного и муниципального управления"» // Собрание законодательства РФ. 06.07.2020. № 27. Ст. 4223.

41. Постановление Правительства Российской Федерации от 12 марта 2021 г. № 359 «Об утверждении Правил приглашения и отбора независимых экспертов, включаемых в составы конкурсных и аттестационных комиссий федеральных государственных органов».

42. Постановление Правительства Российской Федерации от 12 мая 2021 г. № 721 «О проведении эксперимента по определению соответствия квалификационным требованиям для замещения должностей федеральной государственной гражданской службы профессионального уровня лиц, претендующих на замещение должностей федеральной государственной гражданской службы и включение в кадровый резерв федерального государственного органа, с использованием базы оценочных заданий».

43. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 26 мая 2005 г. № 667-р «Об утверждении формы анкеты для участия в конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации» [43].

44. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 22 апреля 2010 г. № 636-р «Об утверждении федеральной программы "Подготовка и переподготовка резерва управленческих кадров (2010 -2024 годы)"».

45. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 24 июля 2019 г. № 1646-р «План мероприятий ("дорожная карта") по реализации основных направлений развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2019—2021 годы».

46. Протокол Комиссии при Президенте Российской Федерации по вопросам государственной службы и резерва управленческих кадров от 29 ноября 2017 г. № 5 «Общая концепция формирования и использования резервов управленческих кадров в Российской Федерации».

47. Приказ МЧС России от 12 сентября 2017 г. № 379 «Об утверждении Порядка формирования кадрового резерва в федеральной противопожарной службе Государственной противопожарной службы».

48. Приказ МВД России от 12 января 2021 г. № 5 «Об утверждении Порядка формирования кадровых резервов Министерства внутренних дел Российской Федерации, его территориальных органов и подразделений».

Методический инструментарий Минтруда России

49. Методика всесторонней оценки профессиональной служебной деятельности государственного гражданского служащего.

50. Методика оценки показателей повышения эффективности и результативности работы кадровых служб федеральных органов исполнительной власти, включая показатели эффективности использования кадровых резервов.

51. Методика оценки эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих, реализующих контрольные (надзорные) функции.

52. Методические рекомендации «Организация ротации федеральных государственных гражданских служащих в федеральных органах исполнительной власти». Версия 4.0.

53. Методические рекомендации по организации и проведению оценки квалификации государственных гражданских служащих в сфере проектной деятельности.

54. Методические рекомендации по подготовке проектов правовых актов о присвоении классных чинов государственной гражданской службы Российской Федерации и классных чинов юстиции федеральным государственным гражданским служащим высшей и главной групп федеральных органов исполнительной власти. Версия 2.0.

55. Методический инструментарий по внедрению системы комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (включая общественную оценку).

56. Методический инструментарий по осуществлению наставничества на государственной гражданской службе Российской Федерации. Версия 2.0.

57. Методический инструментарий по установлению квалификационных требований к претендентам на замещение должностей государственной гражданской службы и государственным гражданским служащим. Версия 2.0.

58. Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы. Версия 3.2.

59. Методический инструментарий по формированию кадрового состава государственной гражданской службы Российской Федерации. Версия 3.1.

Приложение 2

Паспортизация кадровых технологий

Таблица 1. Паспорт кадровой технологии

Подбор и отбор кадров на государственную гражданскую службу

Название кадровой технологии	Подбор и отбор кадров на государственную гражданскую службу
Цель применения кадровой технологии	Поиск и оценка кандидатов, готовых к поступлению на гражданскую службу, обладающих необходимыми для замещения вакантной должности профессиональными и личностными качествами и соответствующих квалификационным требованиям для замещения должностей гражданской службы, а также продвижение гражданских служащих на вышестоящие и иные должности гражданской службы в государственном органе
Объекты кадровой технологии	а) граждане, впервые поступающие на государственную службу и в соответствии с требованиями законодательства, имеющие на это право; б) государственные служащие государственного органа. Конкурс как основная форма отбора кандидатов не проводится: при назначении на замещаемые на определенный срок полномочий должности гражданской службы категорий «руководители» и «помощники (советники)»; - при назначении на должности гражданской службы категории «руководители», назначение на которые и освобождение от которых осуществляются Президентом Российской Федерации или Правительством Российской Федерации; - при заключении срочного служебного контракта; - при назначении гражданского служащего на иную должность гражданской службы в случаях, предусмотренных ч. 2 ст. 28, ч. 1 ст. 31 и ч. 9 ст. 60.1 Закона № 79-ФЗ; - при назначении на должность гражданской службы гражданского служащего (гражданина),

	включенного в кадровый резерв на гражданской службе. Конкурс может не проводиться при назначении на отдельные должности гражданской службы, исполнение должностных обязанностей по которым связано с использованием сведений, составляющих государственную тайну, по перечню должностей, утверждаемому нормативным актом государственного органа. По решению представителя нанимателя конкурс может не проводиться при назначении на должности гражданской службы, относящиеся к группе младших должностей гражданской службы
Периодичность применения кадровой технологии	При наличии вакантных должностей государственной гражданской службы и при формировании кадрового резерва
Нормативное правовое закрепление кадровой технологии	• ст. 21, 22, 60, 64 Закона № 79-ФЗ (ред. от 2 июля 2021 г.); • Указ Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 г. № 112 «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации»; • Указ Президента Российской Федерации от 1 марта 2017 г. № 96 «Об утверждении Положения о кадровом резерве федерального государственного органа»; - постановление Правительства Российской Федерации от 31 марта 2018 г. № 397 «Об утверждении единой методики проведения конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы Российской Федерации и включение в кадровый резерв государственных органов»

Таблица 2.

Паспорт кадровой технологии

Кадровый резерв на государственной гражданской службе

Название кадровой технологии	Кадровый резерв на государственной гражданской службе
Цель применения кадровой технологии	Кадровый резерв формируется в целях: а) обеспечения равного доступа граждан Российской Федерации к государственной гражданской службе; б) своевременного замещения должностей гражданской службы; в) содействия формированию высокопрофессионального кадрового состава гражданской службы; г) содействия должностному росту государственных гражданских служащих
Объекты кадровой технологии	Включение в кадровый резерв государственного органа производится: 1) граждан: - по результатам конкурса на включение в кадровый резерв государственного органа, - по результатам конкурса на замещение вакантной должности гражданской службы с согласия этих граждан; 2) гражданских служащих: - для замещения вакантной должности гражданской службы в порядке должностного роста — по результатам конкурса на включение в кадровый резерв государственного органа, - для замещения вакантной должности гражданской службы в порядке должностного роста — по результатам конкурса на замещение вакантной должности гражданской службы с согласия данных гражданских служащих, - для замещения вакантной должности гражданской службы в порядке должностного роста — по результатам аттестации с согласия данных гражданских служащих, - увольняемых с гражданской службы в связи с сокращением должностей гражданской службы либо упразднением государственного органа, с согласия служащего, —увольняемых с гражданской службы по обстоятельствам, не зависящим от воли сторон (призыв на военную службу, восстановление на службе служащего, ранее замещавшего эту должность, и т. д.), с согласия указанных гражданских служащих

Периодичность применения	Ежегодно
Нормативное правовое закрепление кадровой технологии	• ст. 64 Закона № 79-ФЗ; • Указ Президента Российской Федерации от 1 марта 2017г. № 96 «Об утверждении Положения о кадровом резерве федерального государственного органа»; • Постановление Правительства Российской Федерации от 31 марта 2018 г. № 397 «Об утверждении единой методики проведения конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы и включение в кадровый резерв государственных органов»
Основания исключения гражданско-го служащего (гражданин а) из кадрового резерва	1. Гражданский служащий: - личное заявление; - назначение на должность федеральной гражданской службы, для замещения которой гражданский служащий включен в кадровый резерв; - понижение в должности федеральной гражданской службы; - совершение дисциплинарного проступка, за который к гражданскому служащему применено дисциплинарное взыскание; - увольнение с государственной гражданской службы Российской Федерации, за исключением случаев увольнения в связи с сокращением должностей гражданской службы либо упразднением государственного органа, увольнения по обстоятельствам, не зависящим от воли сторон; - непрерывное пребывание в кадровом резерве более трех лет. 2. Гражданин: - личное заявление; - назначение на должность федеральной гражданской службы, для замещения которой гражданин включен в кадровый резерв; - смерть (гибель) либо признание гражданина безвестно отсутствующим или объявление его умершим решением суда, вступившим в законную силу; - признание недееспособным или ограниченно дееспособным решением суда, вступившим в законную силу; - наличие заболевания, препятствующего поступлению на государственную гражданскую службу и подтвержденного

	заключением медицинской организации; - достижение предельного возраста пребывания на государственной гражданской службе Российской Федерации; - осуждение к наказанию, исключающему возможность поступления на государственную гражданскую службу Российской Федерации, по приговору суда, вступившему в законную силу; - выход из гражданства Российской Федерации или приобретение гражданства другого государства; - признание полностью неспособным к трудовой деятельности в соответствии с медицинским заключением; - применение административного наказания в виде дисквалификации; - непрерывное пребывание в кадровом резерве более трех лет
--	---

Таблица 3.

Паспорт кадровой технологии

Квалификационный экзамен

Название кадровой технологии	Квалификационный экзамен
Цель применения кадровой технологии	- оценка результатов профессиональной служебной деятельности государственных служащих; - решение вопроса о присвоении классного чина; - оценка знаний, навыков и умений (профессионального уровня) государственного гражданского служащего
Объекты кадровой технологии	Государственные гражданские служащие, замещающие должности гражданской службы на определенный срок полномочий, за исключением лиц, замещающих должности: - категории «руководители», относящиеся к высшей группе должностей; - категории «помощники (советники)», назначение на которые и освобождение от которых осуществляются Президентом Российской Федерации; - относящиеся к высшей и главной группам должностей, назначение на которые и освобождение от которых осуществляются Правительством Российской Федерации
Периодичность	Не позднее чем через 3 месяца после дня подачи гражданским служащим письменного заявления о

применения кадровой технологии	присвоении классного чина. Сроки пребывания в классных чинах установлены в п. 7-13 «Положения о порядке присвоения и сохранения классных чинов государственной гражданской службы Российской Федерации федеральным государственным гражданским служащим», утвержденного Указом Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 г. № 113
Нормативное правовое закрепление кадровой технологии	• ст. 49 Закона № 79-ФЗ; • Указ Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 г. № 113 «О порядке присвоения и сохранения классных чинов государственной гражданской службы Российской Федерации федеральным государственным гражданским служащим» (ред. от 6 октября 2020 г.); • Методические рекомендации по подготовке проектов правовых актов о присвоении классных чинов государственной гражданской службы Российской Федерации и классных чинов юстиции федеральным государственным гражданским служащим высшей и главной групп федеральных органов исполнительной власти (версия 2.0) (разработаны Минтрудом России)

Таблица 4

Паспорт кадровой технологии

Комплексная оценка государственных гражданских служащих

Название кадровой технологии	Комплексная оценка государственных гражданских служащих
Цель применения кадровой технологии	Выявить у оцениваемых государственных гражданских служащих наличие квалификации и качеств, необходимых для профессиональной деятельности, оценить эффективность и результативность профессиональной служебной деятельности
Объекты кадровой технологии	Государственные гражданские служащие, которым необходимо пройти процедуру аттестации либо конкурсный отбор при замещении должности или включении в кадровый резерв и т.д.
Периодичность применения	- оценка квалификации: не реже 1 раза в 3 года; - оценка профессиональных качеств: не реже 1 раза в год; - оценка эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности: не реже 1 раза в 3, 6 или 12 месяцев
Нормативное правовое закрепление кадровой технологии	• п. 2 Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления»; • Методический инструментальный по внедрению системы комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (включая общественную оценку) (утвержден Минтрудом России)
Элементы кадровой технологии	Оценка квалификации, Оценка профессиональных качеств, оценка эффективности и результативности профессиональной деятельности

Таблица 5

Паспорт кадровой технологии

Конкурс на государственной гражданской службе

Название кадровой технологии	Конкурс на государственной гражданской службе
Цель применения технологии	Оценка профессионального уровня претендентов на замещение должности государственной гражданской службы, их соответствия установленным квалификационным требованиям для замещения должности гражданской службы, для назначения на должность государственной службы и включения в кадровый резерв
Объекты кадровой технологии	Конкурс не проводится: • при назначении на замещаемые на определенный срок полномочий должности гражданской службы категорий «руководители» и «помощники (советники)»; • при назначении на должности гражданской службы категории «руководители», назначение на которые и освобождение от которых осуществляются Президентом Российской Федерации или Правительством Российской Федерации; • при заключении срочного служебного контракта; • при назначении на иную должность по состоянию здоровья; • при назначении на должность при сокращении должностей; • при ротации государственных служащих; • при назначении на должность гражданской службы гражданского служащего (гражданина), включенного в кадровый резерв на гражданской службе. Конкурс может не проводиться при назначении на отдельные должности гражданской службы, исполнение должностных обязанностей по которым связано с использованием сведений, составляющих государственную тайну, по перечню должностей, утверждаемому нормативным актом государственного органа. По решению представителя нанимателя конкурс может не проводиться при назначении на должности гражданской службы, относящиеся к группе младших должностей гражданской службы
Периодично	Конкурс проводится при наличии вакантной должности и

ть применения кадровой технологии	при формировании кадрового резерва
Нормативное правовое закрепление кадровой технологии	- ст. 22 Закона № 79 ФЗ; - Указ Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 года № 112 «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации»; - постановление Правительства Российской Федерации от 31 марта 2018 г. № 397 «Об утверждении единой методики технологии проведения конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы Российской Федерации и включение в кадровый резерв государственных органов»

Таблица 6

Паспорт кадровой технологии

Аттестация государственных гражданских служащих

Название кадровой технологии	Аттестация государственных гражданских служащих
Цель применения кадровой технологии	Определение соответствия замещаемой должности государственной гражданской службы на основе оценки профессиональной служебной деятельности технологии
Объекты кадровой технологии	Государственные гражданские служащие, за исключением: а) проработавших в занимаемой должности гражданской службы менее одного года; б) достигших возраста 60 лет; в) беременных женщин; г) находящихся в отпуске по беременности и родам и в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет. Аттестация указанных гражданских служащих возможна не ранее чем через год после выхода из отпуска; д) замещающих должности гражданской службы категорий «руководители» и «помощники (советники)», с которыми заключен срочный служебный контракт (за исключением гражданских служащих, замещающих отдельные должности гражданской службы, назначение на которые и освобождение от которых осуществляются Президентом или Правительством Российской Федерации, необходимость аттестации которых предусмотрена соответственно указом Президента или постановлением Правительства Российской Федерации); е) в течение года со дня сдачи квалификационного экзамена
Периодичность применения кадровой технологии	Аттестация государственного гражданского служащего проводится один раз в 3 года. Дата проведения внеочередной аттестации может определяться вне зависимости от сроков проведения предыдущей аттестации
Нормативное правовое закрепление кадровой технологии	• ст. 48 Закона № 79-ФЗ; • Указ Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005.г № 110 «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации»; • постановление Правительства Российской Федерации от 9 сентября 2020.г № 1387 «Об утверждении единой методики проведения аттестации государственных гражданских

	служащих Российской Федерации»
--	--------------------------------

Таблица 7

Паспорт кадровой технологии

Наставничество на государственной гражданской службе

Название кадровой технологии	Наставничество на государственной гражданской службе
Цель применения кадровой технологии	Содействие в непрерывном профессиональном развитии и должностном становлении государственных гражданских служащих, обогащении необходимых знаний и навыков для выполнения служебных обязанностей в процессе адаптации на начальном и последующих этапах прохождения гражданской службы
Объекты кадровой технологии	- гражданин, впервые поступивший на государственную службу; - государственный служащий, имеющий стаж гражданской службы, впервые поступивший в данный государственный орган; - государственный служащий, вновь принятый на государственную службу после долгого перерыва; - государственный служащий, назначенный на иную должность государственной службы; - государственный служащий, изменение и (или) выполнение должностных обязанностей которого требует назначения наставника; - государственный служащий, изъявивший желание в назначении наставника (по согласованию с руководителем государственного органа); - стажер/студент, заключивший договор об обучении с обязательством последующего прохождения гражданской службы и (или) проходящий практику в органе государственной власти; - иное лицо по решению руководителя государственного органа
Периодичность применения	Технология наставничества применяется по мере необходимости
Нормативное правовое закрепление	- ст. 52 Закона № 79-ФЗ; - подп. «В» п. 4 Указа Президента Российской Федерации от 21 февраля 2019 г. № 68 «О профессиональном развитии

кадровой технологии	государственных гражданских служащих Российской Федерации»; - постановление Правительства Российской Федерации от 7 октября 2019г. № 1296 «Об утверждении Положения о наставничестве на государственной гражданской службе Российской Федерации»; - Методический инструментарий по осуществлению наставничества на государственной гражданской службе Российской Федерации (версия 2.0) (утвержден Минтрудом России)
------------------------	--

Таблица 8

Паспорт кадровой технологии

Ротация государственных гражданских служащих

Название кадровой технологии	Ротация государственных гражданских служащих
Цель применения кадровой технологии	Ротация государственных гражданских служащих проводится в целях повышения эффективности государственной гражданской службы и противодействия коррупции путем назначения гражданских служащих на иные должности гражданской службы в том же или другом государственном органе
Объекты кадровой технологии	Ротация федеральных гражданских служащих проводится в территориальных органах федеральных органов исполнительной власти, осуществляющих контрольные и надзорные функции. Ротации подлежат федеральные гражданские служащие, замещающие должности руководителей указанных органов. Ротация федеральных гражданских служащих, замещающих иные должности федеральной гражданской службы категории «руководители», исполнение должностных обязанностей по которым связано с осуществлением контрольных или надзорных функций, в территориальных органах федерального органа исполнительной власти, руководство деятельностью которого осуществляет Президент Российской Федерации или Правительство Российской Федерации, может проводиться по перечню должностей, утверждаемому руководителем федерального органа исполнительной власти, а в территориальных органах федерального органа исполнительной власти, находящегося в ведении федерального министерства, — по перечню должностей, утверждаемому руководителем федерального органа исполнительной власти по согласованию с федеральным министром. При назначении гражданского служащего на иную должность гражданской службы в порядке ротации учитываются уровень его квалификации, специальность, направление подготовки, стаж гражданской службы или работы по специальности, направлению подготовки. Перечень должностей гражданской службы субъекта Российской Федерации, по которым предусматривается

	ротация гражданских служащих субъекта Российской Федерации, и план проведения ротации гражданских служащих субъекта Российской Федерации утверждаются нормативными правовыми актами субъекта Российской Федерации
Сроки осуществления кадровой технологии	Должность гражданской службы в порядке ротации гражданских служащих замещается на срок от трех до пяти лет
Нормативное правовое закрепление кадровой технологии	- Федеральный закон от 6 декабря 2011 г. № 395-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с введением ротации на государственной гражданской службе»; - ч. 2 ст. 60.1 Закона № 79-ФЗ; - ст. 8, 9 Федерального закона от 27 июля 2010 г. № 205-ФЗ «Об особенностях прохождения федеральной государственной гражданской службы в системе Министерства иностранных дел Российской Федерации»; - Методические рекомендации «Организация ротации федеральных государственных гражданских служащих в федеральных органах исполнительной власти» (версия 4.0) (утв. Минтрудом России 13 апреля 2013 г.) // Официальные материалы Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации. — URL: http://www.rosmintrud.ru/docs/mintrud/employment/24

Таблица 9

Паспорт кадровой технологии

Адаптация на рабочем месте

Название кадровой технологии	Адаптация на рабочем месте
Цель применения кадровой технологии	- закрепление знаний, умений и навыков на рабочем месте; - повышение профессионального уровня в процессе взаимодействия с наставником; - формирование психологической готовности к профессиональному исполнению должностных обязанностей
Объекты кадровой технологии	Лица, впервые назначенные на должности гражданской службы
Периодичность применения кадровой технологии	Как правило, в течение первого года службы (может быть синхронизирована со сроком испытания)
Нормативное правовое закрепление кадровой технологии	• постановление Правительства Российской Федерации от 7 октября 2019 г. № 1296 «Об утверждении Положения о наставничестве на государственной гражданской службе Российской Федерации»; • Методический инструментarium по формированию кадрового состава государственной гражданской службы Российской Федерации (версия 3.1) (утвержден Минтрудом России)