

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Абдрахманов Данияр Мавлярович  
Должность: ректор ГБОУ ВО "БАГСУ"  
Дата подписания: 01.04.2024 10:08:26  
Уникальный программный ключ:  
6caf317d71a2c7d2f749ed2578795b66901352dd

**Государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Башкирская академия государственной службы и управления  
при Главе Республики Башкортостан»**

Кафедра государственного и муниципального управления

**УТВЕРЖДАЮ**

**Ректор \_\_\_\_\_ Д.М. Абдрахманов**

"31" мая 2023 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

Разработка кадровой стратегии в системе государственного и  
муниципального управления

Б1.В.02.

Уровень высшего образования

**МАГИСТРАТУРА**

Направление подготовки

38.04.04. «Государственное и муниципальное управление»

Профиль

Стратегическое государственное и муниципальное управление

Квалификация

Магистр

Форма обучения

заочная

Уфа 2023

## **Рабочая программа дисциплины «Б1.В.02**

**«Разработка кадровой стратегии в системе государственного и муниципального управления» / сост. Я.В. Ободец - Уфа: ГБОУ ВО «БАГСУ», 2023**

Рабочая программа предназначена для обучающихся заочной форм обучения по направлению подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление»

РЕКОМЕНДОВАНА заседанием кафедры государственного и муниципального управления  
протокол № 10 от "26" мая 2023 г.

Заведующий кафедрой  
государственного и муниципального  
управления

И.Ш. Рысаев

Согласовано  
Руководитель ОПОП

И.Ш. Рысаев

@ Ободец Я.В., 2023 год  
@ ГБОУ ВО «БАГСУ», 2023 год

## Содержание

1 Цели и задачи освоения дисциплины.....	4
2 Требования к результатам обучения по дисциплине .....	4
3 Структура и содержание дисциплины .....	5
3.1 Структура дисциплины.....	5
3.2 Содержание разделов дисциплины .....	9
3.3 Практические занятия (семинары)	9
4 Учебно-методическое обеспечение дисциплины .....	13
4.1 Основная литература.....	13
4.2 Дополнительная литература.....	14
4.3 Периодические издания .....	14
4.4 Интернет-ресурсы.....	14
4.5 Методические указания к практическим занятиям (семинарам) ..	15
4.6 Методические указания к курсовому проектированию и другим	15
видам самостоятельной работы .....	
4.7 Программное обеспечение, профессиональные базы данных и	15
информационные справочные системы современных информационных	
технологий .....	
5 Материально-техническое обеспечение дисциплины .....	16
Актуализация рабочей программы дисциплины .....	
Приложения:	

## 1 Цели и задачи освоения дисциплины

**Цель (цели)** освоения дисциплины:

Целью учебной дисциплины «Разработка кадровой стратегии в системе государственного и муниципального управления» является формирование у студентов целостного представления об особенностях разработки и реализации кадровой стратегии в органах государственного и муниципального управления.

**Задачи:**

Задачами освоения дисциплины «Разработка кадровой стратегии в системе государственного и муниципального управления» являются: овладение знаниями об общих принципах формирования кадровой политики в органах государственного и муниципального управления; формирование практических навыков анализа и совершенствования кадровых стратегий в органах государственного и муниципального управления.

## 2 Требования к результатам обучения по дисциплине

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих результатов обучения

Код компетенции	Содержание компетенции (или её части)	Индикаторы компетенций	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций
ПК-5	Способен к развитию лидерского потенциала и к эффективному руководству подчиненными, стратегическому планированию, организации их работы и контролю её выполнения, а также к организации командного взаимодействия	<b>ИПК-5.1</b> Знает методы эффективного руководства подчиненными <b>ИПК-5.2</b> Умеет руководить подчиненными <b>ИПК-5.3</b> Владеет технологиями эффективного руководства подчиненными	<b><u>Знать:</u></b> - основные принципы, методы и инструменты формирования кадровой стратегии в органах власти; - особенности формирования кадровой стратегии с учетом необходимости организации командного взаимодействия; <b><u>Уметь:</u></b> - организовывать эффективное командное взаимодействие с учетом роли и задач, решаемых участниками команд в рамках кадровой стратегии; <b><u>Владеть:</u></b> - основными методами и

			технологиями управления персоналом, в том числе формирования команды для решения поставленных задач; - навыками проведения исследований систем управления персоналом конкретных организаций с целью совершенствования кадровой стратегии.
ПК-10	Способен анализировать процессы стратегического управления и осуществлять ее основные функции, организовать эффективную деятельность по реализации функций и полномочий государственных и муниципальных органов с учетом административных и технологических регламентов	<b>ИПК-10.1</b> Знает методы управленческого анализа и организации системы ГМУ <b>ИПК-10.2</b> Умеет анализировать процессы управления и организовывать деятельность органов государственной и муниципальной власти <b>ИПК-10.3</b> Владеет методами управленческого анализа и организацией деятельности органов государственной и муниципальной власти	<b><u>Знать:</u></b> - основы кадровой политики и кадровой стратегии в общей системе управления организацией; сущность и задачи кадровой стратегии; методы формирования, реализации и развития кадровой стратегии в государственном и муниципальном управлении; <b><u>Уметь:</u></b> - применять основные методы реализации кадровой стратегии в государственном и муниципальном управлении; - определять особенности кадровой стратегии в государственном и муниципальном управлении. <b><u>Владеть:</u></b> - навыками разработки и реализации кадровой стратегии в государственном и муниципальном управлении.

### 3 Структура и содержание дисциплины

#### 3.1 Структура дисциплины

##### 3.1.1 Заочная форма обучения

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы (144 академических часа).

Вид работы	Трудоемкость, академических часов	
	4 семестр	всего
<b>Общая трудоёмкость</b>	<b>144</b>	<b>144</b>
<b>Контактная работа:</b>	<b>14</b>	<b>14</b>
Лекции (Л)	6	6
Практические занятия (ПЗ)	8	8
Промежуточная аттестация (зачет)	-	-
<b>Самостоятельная работа:</b>	<b>121</b>	<b>121</b>
- выполнение индивидуального творческого задания (ИТЗ): устный индивидуальный, групповой вопрос, тесты, типовые задачи для решения, творческие задания;	30	30
- самостоятельное изучение разделов;	30	30
- самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий);	22	22
- подготовка к практическим занятиям;	16	16
- подготовка к рубежному контролю и т.п.	14	14
<b>Вид итогового контроля</b>	<b>9</b>	<b>9</b>
	<b>Экзамен</b>	<b>Экзамен</b>

#### Разделы дисциплины, изучаемые в 4 семестре

№ раздела	Наименование разделов	Количество часов			
		всего	аудиторная работа		внеауд. работа
			Л	ПЗ	
1	Кадровая политика в системе государственного и муниципального управления	84	4	4	76
2	Особенности разработки кадровой стратегии в системе государственного и муниципального управления	60	2	4	54
	Итого:	144	6	8	130

#### Практические занятия

№ занятия	№ раздела	Тема	Кол-во часов
1	1	Роль и значение кадровой политики в системе ГМУ	2
2	1	Государственная кадровая политика	2
3	2	Стратегия управления персоналом организации	2
4	2	Разработка кадровой стратегии в органах	1

№ занятия	№ раздела	Тема	Кол-во часов
		государственного и муниципального управления	
4	2	Управление компетенциями как средство реализации кадровой стратегии организации	1
		Итого:	8

## 4.2 Содержание разделов дисциплины

№ раздела	Наименование раздела	Содержание раздела
1	Кадровая политика в системе государственного и муниципального управления	Роль и значение кадровой политики в системе ГМУ. Виды кадровой политики. Этапы формирования кадровой политики. Анализ и совершенствование кадровой политики. Показатели эффективности кадровой политики. Принципы кадровой политики. Факторы, влияющие на формирование кадровой политики. Механизм формирования государственной кадровой политики. Этапы формирования государственной кадровой политики (ГКП) федеральной государственной службы РФ. Принципы ГКП. Методы управления в ГКП. Оценка профессиональной деятельности государственных гражданских служащих
2	Особенности разработки кадровой стратегии в системе государственного и муниципального управления	Роль стратегии управления персоналом в организации. Стратегия управления персоналом в организации. Объекты и субъекты стратегии. Зависимость стратегии организации от стратегии управления персоналом. Формирование и разработка стратегии управления персоналом в организации. Факторы, влияющие на эффективность реализации стратегии управления персоналом. Основные подходы по разработке кадровой стратегии в органах государственного и муниципального управления. Кадровая стратегия организации. Классификация кадровых стратегий. Подходы к разработке кадровых стратегий. Управление компетенциями как основное средство реализации кадровой стратегии организации. Модели компетенций и их роль в развитии организации.

### 3.3. Контрольная работа

#### 3.3.1. Общие положения

Учебным планом для заочной формы обучения по данной дисциплине предполагается выполнение контрольных работ.

Контрольная работа: самостоятельная работа, направленная на закрепление изученного ранее учебного материала по дисциплине, в том числе путем решения специально подобранного преподавателем набора задач с последующей проверкой и оценкой преподавателем. Контрольная работа является самостоя-

тельным учебно-практическим исследованием одного из актуальных вопросов изучаемой дисциплины.

**Задачи**, которые ставятся перед слушателями при написании контрольных работ:

- изучение основной литературы, нормативно-правовых актов по избранной проблеме;
- самостоятельный анализ основных концепций и положений по изучаемой проблеме;
- четкое, последовательное изложение своих взглядов при анализе проблем, рассматриваемых в изучаемой дисциплине, способность творчески применять полученные на занятиях знания, увязывать их с практикой;
- закрепление и углубление знаний слушателей;
- широкое использование фактических данных и показателей, рассматриваемых в изучаемой дисциплине.

Таким образом, написание контрольной работы – серьезная возможность для слушателя расширить и углубить свои знания, получить необходимый опыт самостоятельного письменного изложения изучаемого вопроса.

Контрольная работа наряду с экзаменом по дисциплине является итогом самостоятельного изучения слушателем одной из тем изучаемой дисциплины.

Слушатели выполняют контрольную работу под руководством преподавателя, ведущего данный курс. Выполненная работа представляется в одном экземпляре на кафедру государственного и муниципального управления для проверки и оценки. Если работа соответствует предъявляемым требованиям, преподаватель оценивает ее положительно (зачтено) и в письменной форме в виде рецензии сообщает об этом слушателю. Неудовлетворительно выполненная работа (незачтено) подлежит переработке в соответствии с замечаниями преподавателя, содержащимися в рецензии.

Повторно выполненная работа сдается на кафедру с первым вариантом контрольной работы и рецензией на нее.

К сдаче экзамена по изучаемой дисциплине слушатели допускаются лишь при условии зачета по контрольной работе.

Контрольная работа слушателю не возвращается и хранится на кафедре государственного и муниципального управления не менее года.

### *3.3.2. Основные требования к контрольной работе*

К важнейшим требованиям, предъявляемым к контрольным работам, относятся:

1. *Знание теории вопроса и основных понятий темы.* Слушатель должен в полной мере проявить свою теоретическую подготовку, включив характеристику используемых категорий и понятий в изложении своей темы. Такой подход – непременное условие положительной оценки представленной работы. Разумеется, работа только выиграет от использования фактов, конкретных материалов. Однако на данном этапе обучения приоритет отдается овладению теоретическими знаниями.



2. *Наличие собственной позиции и ее аргументация.* В контрольной работе слушатель на основе изученной литературы должен определить свою точку зрения по основным проблемам, аргументировать ее. Конечно, вовсе не обязательно, чтобы позиция слушателя отличалась от всех других. Вполне возможен обоснованный выбор уже существующей концепции, которой слушатель намерен придерживаться при написании контрольной работы.

3. *Последовательность и доказательность изложения.* Раскрытие содержания должно быть доказательным, научно-аргументированным, а не декларативным. Важно проявлять соответствующую требовательность при отборе фактического материала, его систематизации, не допуская описательности, увлечения фактологией, изложением однотипного материала, повторов. Следует обратить внимание на стиль изложения, обеспечить лаконичность и четкость формулировок, точность терминологии.

4. *Самостоятельное и творческое выполнение работы.* Это одно из важнейших требований, предъявляемых к контрольным работам слушателей. Широкое использование литературы и других источников ни в коем случае не должно заменять собственный стиль и собственный поиск решения проблемы слушателем.

5. *Наличие практической части.* Практическая часть контрольной работы включает характеристику и анализ определенных (в рамках изучаемого курса) аспектов деятельности конкретного государственного или муниципального органа.

6. *Правильное оформление работы.* Работа выполняется только в отпечатанном виде.

Невыполнение данных требований служит основанием для возврата ее слушателю на доработку.

### 3.3.3. Структура и объем контрольной работы

Контрольная работа должна состоять из следующих частей: **титульного листа, плана, введения** (где излагаются актуальность и основные положения выбранной темы, степень ее разработанности, объект и предмет анализа, цель и задачи, теоретическая и практическая значимость), **основного текста** (включающего **теоретическую и практическую части**), **заключения** (где формулируются выводы по данной теме) и **списка использованных источников и литературы**. Структура контрольной работы может изменяться в зависимости от темы и ее сложности.

Объем контрольной работы должен составить 20-25 страниц печатного текста.

**Основной текст** состоит из **теоретической и практической частей**.

**В теоретической части** излагается содержание темы контрольной работы. Эту часть рекомендуется разделить на 2-3 *параграфа*, раскрывающих сущность проблемы. Увеличивать число вопросов не следует, так как это приведет к их поверхностной разработке или значительному превышению объема контрольной работы. Очень важно правильно распределить нагрузку на вопросы теоретической части.

*Первый параграф* обычно связан с общими, теоретическими аспектами проблемы. *Второй параграф* посвящен анализу изучаемого феномена, выявлению его исторических, национальных, иных особенностей, ранжированию и обоснованию проблем и т.д. В *последнем параграфе* излагаются вопросы, связанные с практической реализацией исследуемых аспектов в деятельности органов государственного управления. При этом важно сохранить логическую связь между параграфами, последовательность раскрытия темы.

Объем каждого параграфа должен составлять 3-5 страниц печатного текста.

**Практическая часть** работы представляет собой выполнение одного из заданий в рамках выполняемой темы. Содержание задания определяется преподавателем или согласуется с ним. Выполнение конкретного задания предполагает наличие у слушателя конкретных знаний по тем или иным аспектам деятельности определенных государственных органов, которые он мог получить в ходе управленческой практики или непосредственно работая в системе государственного или муниципального управления.

В конце контрольной работы в определенной последовательности составляется **список использованных источников и литературы**. Он представляет собой перечень всех статей, книг, отчетов и других источников, использованных автором при выполнении контрольной работы.

#### *3.3.4. Порядок выполнения контрольной работы*

Выполнение контрольной работы можно расчленить на следующие этапы:

1. Выбор темы и практического задания.
2. Подбор и изучение литературы; составление библиографии.
3. Составление плана работы.
4. Сбор и обработка теоретического материала.
5. Литературное изложение подготовленных данных в соответствии с планом контрольной работы.
6. Выполнение практического задания.
7. Оформление и сдача контрольной работы на кафедру.

Как правило, контрольная работа выполняется в течение одного цикла, поэтому слушатели должны заблаговременно, на предыдущем цикле, получить тематику контрольных работ и список литературы.

Оформленная и подписанная автором, контрольная работа сдается методисту на кафедру государственного и муниципального управления не менее чем за 10 дней до экзамена по соответствующей дисциплине.

**Тема контрольной работы.** В качестве темы контрольной работы по своему усмотрению обучающийся выбирает одну из предложенных в перечне тем (по последней цифре номера зачетки) или совместно с преподавателем формулирует свою тему, но соответствующую программному материалу курса «Основы государственной и муниципальной службы».

От правильного выбора темы часто зависит качество письменной работы. При выборе темы мы рекомендуем слушателю исходить из следующих критериев:

◆ *Сложность вопроса.* Написание работы по сложным темам поможет слушателям более глубоко разобраться в наиболее трудных проблемах курса, ликвидировать имеющиеся пробелы в знаниях, проверить свои возможности.

◆ *Научный интерес.* Некоторые темы вызывают научный, творческий интерес слушателей и могут быть перспективны для них в плане дальнейшей исследовательской работы (подготовка статей докладов, диссертации).

◆ *Ориентация на профессиональную деятельность.* Целесообразно выбирать тему контрольной работы, которая была бы связана с работой слушателя. Выполнение тем, связанных с практической работой слушателя, имеет двойное преимущество: это повышает уровень профессиональной деятельности и облегчает исполнение контрольной работы, так как автор сможет для подтверждения теоретических положений широко использовать фактический материал своего учреждения.

◆ *Наличие источников и литературы.* Окончательный выбор темы, особенно предложенной слушателем самостоятельно, вне списка, необходимо предварить выяснением наличия достаточных источников и литературы по данной теме. И, наоборот, в некоторых случаях выбор темы может быть определен наличием или возможностью доступа слушателя к соответствующей литературе.

К другим критериям можно отнести *актуальность темы* (научная и практическая ценность), *собственный опыт* слушателя, *перспективность* изучаемой проблемы.

После выбора темы нужно самостоятельно составить **список необходимой литературы**, подобрать ее и изучить. Начинать эту работу следует с исследования перечня литературы, рекомендованной кафедрой государственного и муниципального управления в рабочей программе курса «Основы государственной и муниципальной службы».

При составлении библиографического списка рекомендуется пользоваться библиографическими каталогами, тематическими библиографиями, перечнями статей, опубликованных в журналах за год в последнем номере того или иного журнала.

После подбора и изучения литературы слушатель должен составить тщательно продуманный **план контрольной работы**, который призван способствовать более полному раскрытию основных ее вопросов. План, при необходимости, можно уточнить с преподавателем. План контрольной работы является отражением ее структуры, под которой понимается четкий порядок ее построения, взаимосвязь ее отдельных частей. План – это скелет работы, и от того, как он составлен, будет зависеть уровень всей письменной работы. Составленный план работы можно обсудить с руководителем, который консультирует слушателя.

**Сбор и обработка материала.** Для написания контрольной работы нужны не только литературные источники, но и статистические, фактические материалы, на основе которых можно сделать обоснованные выводы о происходящих процессах и явлениях в системе государственного и муниципального управле-

ния нашей страны. Источниками получения статистических и фактических данных могут быть: статистические сборники и справочники, различные информационные бюллетени по вопросам; отчетные данные предприятий и учреждений и др. Следует помнить, что эти данные могут быть использованы и при выполнении практической части работы.

После того, как подобрана и изучена литература, составлен план, подобран и соответствующим образом обработан материал, можно приступать к **написанию контрольной работы**. Это весьма ответственный этап, так как здесь слушатель должен проявить умение самостоятельно писать, раскрывать содержание вопросов, делать обобщения, выводы. На этом этапе можно конкретизировать план работы, разбивая узловые вопросы на пункты и подпункты. При этом важно сохранить логическую связь между параграфами, последовательность раскрытия темы. Каждый параграф завершается краткими выводами.

**Выполнение практической части работы.** Работа слушателя по выполнению практической части работы должна содержать конкретный анализ с использованием фактических показателей, полученных, например, в ходе управленческой стажировки. Предложения следует излагать и обосновывать по возможности конкретно, с учетом условий и специфики деятельности данного государственного или муниципального органа.

В ходе выполнения практического задания могут применяться различные методы исследования: анализ документов исследуемого государственного или муниципального органа, использование официальных статистических данных, изучение научной литературы. Возможно построение организационно-управленческой структуры исследуемого государственного органа, другие схемы, таблицы, графики.

Наиболее содержательные работы могут быть использованы в дальнейшем в качестве основы для подготовки дипломного проекта или научной публикации слушателя.

**Оформление и сдача контрольной работы на кафедру.** После написания и оформления работы обучающийся должен подписать ее, поставить дату и сдать на кафедру. Работа выполняется обучающимся самостоятельно, должна быть написана понятным языком и технически правильно оформлена. Работа выполняется только в отпечатанном виде. Последний срок сдачи контрольной работы за 10 дней до экзамена.

Работа не засчитывается:

- ◆ если она не носит самостоятельного характера, списана из литературных источников или у других авторов;
- ◆ если основные вопросы не раскрыты, изложены схематично, фрагментарно;
- ◆ если нет практической части;
- ◆ если в тексте содержатся ошибки, научный аппарат оформлен неправильно, текст написан небрежно;
- ◆ если неверно выбрана тема теоретической части работы.

Работа рецензируется преподавателем и оценивается им, как правило, в системе «зачет-незачет». При получении отрицательной оценки работа вместе с рецензией отдается обучающемуся на доработку и с учетом замечаний возвращается для повторной проверки вместе с рецензией. По контрольной работе вполне возможно собеседование преподавателя со слушателем как по

содержанию работы, так и по процедуре ее выполнения. Поэтому слушателю необходимо осмыслить написанное в работе, быть готовым объяснить любые приведенные в работе положения.

Положительная оценка контрольной работы – это подведение итогов самостоятельной работы слушателя и получение права допуска к экзамену по соответствующей дисциплине.

## **4 Учебно-методическое обеспечение дисциплины**

### **4.1. Основная литература**

1. Заборовская, С.Г. Кадровый менеджмент на государственной гражданской и муниципальной службе : учебное пособие для вузов / С. Г. Заборовская. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 209 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14805-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/496791>

2. 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, 2022. — 575 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14217-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/496601>

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

### **4.2. Дополнительная литература**

1. Круглов, Д. В. Стратегическое управление персоналом : учебное пособие для вузов / Д. В. Круглов, О. С. Резникова, И. В. Цыганкова. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 168 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14713-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/497151>

2. Технологии кадровых практик на государственной службе: мастер-класс : учебник и практикум для вузов / Л. В. Фотина [и др.] ; под общей редакцией Л. В. Фотиной. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 392 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15403-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/499050>

3. Резник, С. Д. Стратегия кадрового менеджмента : учебное пособие / О.А. Вдовина, С.Д. Резник, О.А. Сазыкина ; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 211 с. —

(Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/1891037. - ISBN 978-5-16-017835-6. – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1891037>

#### **4.3 Периодические издания**

1. Научно-политический журнал «Государственная служба» режим доступа: <http://pa-journal.ranepa.ru/>
2. Журнал «Делопроизводство и документооборот на предприятии» режим доступа: <http://www.delo-press.ru/journals.php?page=documents>
3. Научно-практический журнал «Муниципальная служба: правовые вопросы» Режим доступа: <http://lawinfo.ru/catalog/magazines/municipalnaya-sljba-pravovye-voprosy>

#### **4.4 Интернет-ресурсы**

- Президент РФ – <http://www.kremlin.ru/>
- Государственная Дума Федерального Собрания Российской Федерации – <http://www.duma.gov.ru>
- Государственное собрание–Курултай Республики Башкортостан – <http://www.gsrb.ru/ru>
- Единый портал для размещения информации о разработке федеральными органами исполнительной власти проектов нормативных правовых актов и результатов их публичного обсуждения – <http://regulation.gov.ru>
- Официальный Интернет-портал правовой информации Республики Башкортостан – <http://npa.bashkortostan.ru>.
- Официальный сайт Правительства РБ – <http://www.pravitelstvorb.ru>
- Совет Федерации Федерального Собрания Российской Федерации – <http://www.council.gov.ru>.
- Справочная правовая система «КонсультантПлюс» – <http://www.consultant-plus.ru>
- Словари и энциклопедии On-Line <http://www.dic.academic.ru>

#### **4.5 Методические указания к практическим занятиям (семинарам)**

Для подготовки к практическим занятиям необходимо ознакомиться с планом занятий, изучить конспект лекций, рекомендованную литературу, самостоятельно проверить знания по теме.

Практические занятия проходят в учебных группах по всем темам курса. Основные методы, используемые в ходе проведения практических занятий по дисциплине «Разработка кадровой стратегии в системе государственного и муниципального управления» - это методы опроса, докладов, дискуссий, творческих работ с последующим их обсуждением и анализом допускаемых ошибок. При ответе на вопросы необходимо внимательно прочитать их текст и попытаться дать аргументированное объяснение. Порядок ответа на вопрос может быть различным: либо вначале делается вывод, а затем приводятся аргументы в

его защиту, либо дается развернутая аргументация решения, на основании которой предлагается ответ.

При сомнении в правильности ответа, можно посоветоваться с другими обучающимися или обратиться за консультацией к преподавателю.

Занятия проводятся в форме свободной дискуссии при активном участии всех обучающихся, у которых всегда имеется возможность дополнить выступающих, не соглашаться с ними, высказывать альтернативные точки зрения и отстаивать их, поправлять выступающих, задавать им вопросы, предлагать для обсуждения новые проблемы. Вопросы могут быть заданы и преподавателю.

Обсуждение каждого вопроса, упражнения, задачи (ситуации) обычно заканчиваются кратким заключением преподавателя. По окончании занятия преподаватель подводит итоги дискуссии и высказывает свою точку зрения, отмечая положительные или отрицательные моменты.

#### **4.6 Программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы современных информационных технологий**

В образовательном процессе применяются аудитории 205, 310.

Аудитория 310.

Приложение: Microsoft Office 2010 Standart (договор поставки программного обеспечения № 178-ПО/2010 от 30.11.2010 г. (ООО "Абсолют-Информ"). Кол-во лицензий: 55 шт.)

Microsoft Office Professional Plus 2007 (договор поставки программного обеспечения № 007-ПО/2009 от 24.11.2009 г. (ООО "Абсолют-Информ"). Кол-во лицензий: 37 шт.)

Учебные программы:

- Деловая игра "Бизнес-курс. Максимум. Фирма" (договор № 110622/1 от 22.06.2011 г. на предоставление неисключительных (пользовательских) прав на программу для ЭВМ (ООО "Высшие компьютерные курсы бизнеса"). Кол-во лицензий: 10 шт.)

- Microsoft Vizio Standart 2007 (договор поставки программного обеспечения № 028 – ПО/2009 от 10.12.2009 г (ООО "Аир-Информ"). Кол-во лицензий: 12 шт.)

- СПС "Консультант Плюс" (соглашение об информационной поддержке от 09.06.2016 г. (ООО Компания права "Респект", РИЦ 33. Кол-во лицензий: сетевая версия (неограниченно))

- СДО "Прометей" (лицензия на право использования ПО по договору поставки программного обеспечения № 1/БАГСУ/02/07 от 14.03.2007 г. (ООО "Виртуальные технологии в образовании"). Кол-во лицензий: сетевая версия (неограниченно)).

## 5 Материально-техническое обеспечение дисциплины

Лекционные и практические занятия будут проходить в специализированных аудиториях, которые оборудованы необходимым информационным обеспечением.

Аудитория 205.

Доска – классная -1 шт.

Доска белая магнитная M007100281 - 1 шт.

Герб РФ и РБ.

Флаги РФ и РБ.

Слова гимна РФ и РБ.

Трибуна настольная - 1 шт.

56 посадочных мест.

Аудитория 310.

Персональный компьютер – 13 шт. с выходом в Интернет.

Доска маркерно-магнитная TZ 7484- 1 шт.

Доска классная -1 шт.

29 посадочных мест.

### ***К рабочей программе прилагаются:***

- Фонд оценочных средств для проведения аттестации уровня сформированности компетенций обучающихся по дисциплине (модулю), который разрабатывается в виде отдельного документа;
- Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины  
Приложение

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

Изучение дисциплины включает в себя лекционные и практические занятия и самостоятельную работу обучающихся.

Лекционные занятия предназначены для теоретического осмысления и обобщения сложных разделов курса.

На практических занятиях предполагается рассмотрение теоретических парадигм и анализ конкретных практических вопросов в рамках изучаемой дисциплины. Обучающимся будут предложены задания, которые нацелены на выработку навыка аналитического мышления, аргументированного изложения своей точки зрения, способности вести диалог с участниками дискуссий.

Учебные занятия проводятся в форме контактной работы (аудиторной и внеаудиторной) и самостоятельной работы обучающихся.

**Работа с рекомендованной литературой.** При работе с основной и дополнительной литературой целесообразно придерживаться такой последовательности. Сначала прочитать весь заданный текст в быстром темпе. Цель такого чтения заключается в том, чтобы создать общее представление об изучаемом материале, понять общий смысл прочитанного. Затем прочитать вторично, более



медленно, чтобы в ходе чтения понять и запомнить смысл каждой фразы, каждого положения и вопроса в целом. Чтение приносит пользу и становится продуктивным, когда сопровождается записями. Это может быть составление плана прочитанного текста, тезисы или выписки, конспектирование и др. Выбор вида записи зависит от характера изучаемого материала и целей работы с ним. Если материал содержит новую и трудно усваиваемую информацию, целесообразно его законспектировать. План – это схема прочитанного материала, перечень вопросов, отражающих структуру и последовательность материала.

**Подготовка к практическим занятиям.** Для успешного освоения материала обучающимся рекомендуется сначала ознакомиться с учебным материалом, изложенным в лекциях и основной литературе, затем выполнить самостоятельные задания, при необходимости обращаясь к дополнительной литературе. Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его наиболее важная и сложная часть, требующая пояснений преподавателя в процессе контактной работы с обучающимися. Остальная его часть восполняется в ходе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. В процессе этой работы обучающийся должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, разобраться в иллюстративном материале. Заканчивать подготовку следует составлением плана (перечня основных пунктов) по изучаемому материалу (вопросу). Такой план позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам и структурировать изученный материал. Целесообразно готовиться к практическим занятиям за 1-2 недели до их начала.

**Выполнение заданий** нацелено на выработку навыка аналитического мышления, аргументированного изложения своей точки зрения, способности вести диалог с участниками дискуссий. Выполнение заданий позволяет оценивать и диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения.

**Подготовка к экзамену (зачету, зачету с оценкой).** При подготовке к экзамену (зачету, зачету с оценкой) необходимо ориентироваться на конспекты лекций, рабочую программу дисциплины, фонд оценочных средств, нормативную, учебную и рекомендуемую литературу. Подготовка обучающегося к экзамену (зачету, зачету с оценкой) включает в себя три этапа: самостоятельная работа в течение семестра; непосредственная подготовка по темам курса; подготовка к ответу на вопросы.

Государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«Башкирская академия государственной службы и управления  
при Главе Республики Башкортостан»**

Кафедра государственного и муниципального управления

**Фонд  
оценочных средств**  
по дисциплине

Б1.В.02 «Разработка кадровой стратегии в системе государственного и  
муниципального управления»

Уровень высшего образования  
МАГИСТРАТУРА

Направление подготовки  
38.04.04. «Государственное и муниципальное управление»

Профиль  
Стратегическое государственное и муниципальное управление

Квалификация  
Магистр

Форма обучения  
заочная

Уфа 2023

Фонд оценочных средств предназначен для контроля знаний обучающихся заочной форм обучения по направлению подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление» по дисциплине Б1.В.02 «Разработка кадровой стратегии в системе государственного и муниципального управления»

Составитель: Я.В. Ободец

РЕКОМЕНДОВАН заседанием кафедры государственного и  
муниципального управления  
протокол № 6 от "13" февраля 2023 г.

Фонд оценочных средств является приложением к рабочей программе по дисциплине Б1.В.02 «Разработка кадровой стратегии в системе государственного и муниципального управления»

**Паспорт фонда оценочных средств  
по дисциплине «Разработка кадровой стратегии в системе государственного и муниципального управления»**

**1. Основные сведения о дисциплине**

**4.1.1 Заочная форма обучения**

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единиц (144 академических часа).

Вид работы	Трудоемкость, академических часов	
	4 семестр	всего
<b>Общая трудоёмкость</b>	<b>144</b>	<b>144</b>
<b>Контактная работа:</b>	<b>14</b>	<b>14</b>
Лекции (Л)	6	6
Практические занятия (ПЗ)	8	8
Промежуточная аттестация (зачет)	-	-
<b>Самостоятельная работа:</b> <i>- выполнение индивидуального творческого задания (ИТЗ): устный индивидуальный, групповой вопрос, тесты, типовые задачи для решения, творческие задания;</i> <i>- самостоятельное изучение разделов;</i> <i>- самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий);</i> <i>- подготовка к практическим занятиям;</i> <i>- подготовка к рубежному контролю и т.п.</i>	<b>121</b>	<b>121</b>
	30	30
	30	30
	22	22
	16	16
	14	14
<b>Вид итогового контроля</b>	<b>9</b>	<b>9</b>
	<b>Экзамен</b>	<b>Экзамен</b>

Разделы дисциплины, изучаемые в 4 семестре

№ раздела	Наименование разделов	Количество часов			
		всего	аудиторная работа		внеауд. работа
			Л	ПЗ	
1	Кадровая политика в системе государственного и муниципального управления	84	4	4	76
2	Особенности разработки кадровой стратегии в системе государственного и муниципального управления	60	2	4	54
	Итого:	144	6	8	130

Практические занятия

№ занятия	№ раздела	Тема	Кол-во часов
1	1	Роль и значение кадровой политики в системе ГМУ	2
2	1	Государственная кадровая политика	2

№ занятия	№ раздела	Тема	Кол-во часов
3	2	Стратегия управления персоналом организации	2
4	2	Разработка кадровой стратегии в органах государственного и муниципального управления	1
4	2	Управление компетенциями как средство реализации кадровой стратегии организации	1
		Итого:	8

## 2 Требования к результатам обучения по дисциплине, формы их контроля и виды оценочных средств

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих результатов обучения:

Формируемые компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций	Типы контроля
ПК-5 способен к развитию лидерского потенциала и к эффективному руководству подчиненными, стратегическому планированию, организации их работы и контролю выполнения, также организации командного взаимодействия	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основные принципы, методы и инструменты формирования кадровой стратегии в органах власти;</li> <li>- особенности формирования кадровой стратегии с учетом необходимости организации командного взаимодействия;-</li> </ul>	<p>Тестирование по лекционному материалу.</p> <p>Письменные контрольные работы.</p> <p>Устное индивидуальное собеседование и опрос на практических и семинарских занятиях (см. п.4 Вопросы для самопроверки обучающихся)</p> <p>Экзамен</p>
	<p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- организовывать эффективное командное взаимодействие с учетом роли и задач, решаемых участниками команд в рамках кадровой стратегии;</li> </ul>	<p>Письменные и устные работы на решение типовых задач.</p> <p>Устное индивидуальное собеседование</p> <p>Подготовка к докладам</p> <p>Экзамен</p>
	<p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основными методами и технологиями управления персоналом, в том числе формирования команды для решения поставленных задач;</li> <li>- навыками проведения исследований систем управления персоналом конкретных организаций с целью совершенствования кадровой стратегии.</li> </ul>	<p>Выполнение индивидуального творческого задания.</p> <p>Экзамен</p>
ПК-10 способен анализировать процессы стратегического управления и	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основы кадровой политики и кадровой стратегии в общей системе управления организацией;</li> <li>сущность и задачи кадровой</li> </ul>	<p>Тестирование по лекционному материалу.</p> <p>Письменные контрольные работы на практических занятиях.</p> <p>Устное индивидуальное</p>

Формируемые компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций	Типы контроля
осуществлять ее основные функции, организовать эффективную деятельность по реализации функций и полномочий государственных и муниципальных органов с учетом административных и технологических регламентов	стратегии; методы формирования, реализации и развития кадровой стратегии в государственном и муниципальном управлении;	собеседование и опрос (см. п.4 Вопросы для самопроверки обучающихся) Экзамен
	<p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- применять основные методы реализации кадровой стратегии в государственном и муниципальном управлении;</li> <li>- определять особенности кадровой стратегии в государственном и муниципальном управлении.</li> </ul>	<p>Письменные контрольные работы на решение типовых задач.</p> <p>Устное индивидуальное собеседование и опрос (см. п.4 Вопросы для самопроверки обучающихся)</p> <p>Контроль самостоятельной работы обучающихся (в письменной или устной форме).</p> <p>Подготовка к докладам</p> <p>Экзамен</p>
	<p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками разработки и реализации кадровой стратегии в государственном и муниципальном управлении.</li> </ul>	<p>Выполнение индивидуального творческого задания.</p> <p>Экзамен</p>

### 3 Организация и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Самостоятельная работа обучающихся (СРО) направлена на закрепление и углубление освоенного учебного материала, развитие практических умений и навыков.

#### **Виды СРО:**

Изучение литературы в соответствии с темами рабочей программы, конспектирование текстов для подготовки выступлений на семинарских занятиях; работа со словарями и справочниками по уточнению ключевых понятий изучаемой темы; ознакомление с нормативными документами в соответствии с задачами рассматриваемой темы занятия.

Составление плана и тезисов ответа на семинарских занятиях; подготовка сообщений к выступлению на семинаре.

Решение типовых и творческих заданий.

Подготовка к рубежному контролю и т.п.

#### **Темы для самостоятельного изучения:**

1. Концепция государственной кадровой политики: понятие, функции, сущностные черты, цели и приоритеты (федеральный и региональный уровни).
2. Кадровая работа с персоналом государственной гражданской службы.
3. Основные задачи кадрового планирования.

4. Организации непрерывного профессионального обучения в системе государственного и муниципального управления.
5. Новые подходы к оценке профессионализма и профессиональному развитию государственных служащих.
6. Состояние кадрового потенциала как объекта управленческого воздействия.
7. Организационно-технологическое обеспечение профессионального развития персонала.
8. Пути и средства повышения эффективности контроля за деятельностью персонала государственной службы в современных условиях.
9. Полномочия кадровой службы в области управления персоналом.
10. Позитивные и негативные элементы в российском историческом опыте управления персоналом.
11. Стратегический аутсорсинг.

***Домашние задания:***

- чтение текста (учебника, первоисточника, дополнительной литературы), конспектирование текста;
- ознакомление с нормативными документами;
- повторная работа над учебным материалом (учебника, первоисточника, дополнительной литературы);
- составление плана и тезисов ответа; изучение нормативных материалов;
- подготовка сообщений к выступлению на семинаре.

**Работа в системе дистанционного обучения БАГСУ. При необходимости обучающийся может получить логин и пароль для работы в системе дистанционного обучения БАГСУ.** В этом случае обеспечивается доступ к электронным курсам «Разработка кадровой стратегии в системе государственного и муниципального управления». Электронные курсы включают тексты лекций, мультимедийные презентации, тесты и контрольные задания.

**Устный индивидуальный опрос**

Устный индивидуальный опрос проводится после изучения каждой новой темы с целью выяснения наиболее сложных вопросов, степени усвоения информации.

Обучающийся излагает содержание вопроса изученной темы.

Критерии и методика оценивания:

- 5 баллов выставляется обучающемуся, если точно используется терминология, показано уверенное владение нормативной базой;
- 4 балла выставляется обучающемуся, допущены один-два недочета при освещении основного содержания ответа, нет определенной логической последовательности, не в полной мере точно используется терминология;

- 3 балла выставляется обучающемуся, нет общего понимания вопроса, имеются затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии.

### **Устный групповой опрос**

Устный групповой опрос проводится после изучения каждой новой темы с целью выяснения наиболее сложных вопросов, степени усвоения информации, поддержания внимания слушающей аудитории.

Критерии и методика оценивания:

- 5 баллов выставляется обучающемуся, если точно используется терминология, показано уверенное владение нормативной базой;

- 4 балла выставляется обучающемуся, допущены один-два недочета при освещении основного содержания ответа, нет определенной логической последовательности, неточно используется терминология;

- 3 балла выставляется обучающемуся, нет общего понимания вопроса, имеются затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии.

## **4. Вопросы для самопроверки обучающихся**

*Вопросы для самопроверки при подготовке к экзамену (60 вопросов):*

1. Кадровая политика, ее элементы и формы.
2. Цели, принципы и направления кадровой работы.
3. Формирование целей кадровой политики.
4. Особенности формирования кадровой политики в органах государственного и муниципального управления с учетом нормативно-правовых требований и ресурсных ограничений.
5. Формирование комплексного механизма кадровой политики.
6. Организационно-экономические механизмы реализации кадровой политики.
7. Проблемы осуществления кадровой политики для государственной и муниципальной служб.
8. Кадровая политика в системе государственной и муниципальной власти.
9. Стратегическое планирование человеческих ресурсов при формировании кадровой политики.
10. Кадровая политика и ее связь с общей стратегией организации.
11. Значение мотивации деятельности персонала в кадровой политике.
12. Особенности управление персоналом в системе государственной или муниципальной службы.
13. Комплексная оценка эффективности кадровых решений.
14. Оценка эффективности программ обучения персонала.
15. Анализ кадрового потенциала организации.
16. Роль кадровой службы в осуществлении оценки эффективности кадровых решений.
17. Этапы проектирования кадровой политики в системе ГиМУ.
18. Сущность понятие «кадровая политика».



19. Охарактеризуйте пассивную кадровую политику.
20. Дайте характеристику реактивной кадровой политике.
21. Охарактеризуйте превентивную кадровую политику.
22. Дайте характеристику активной кадровой политике. Какие подтипы активной кадровой политики существуют.
23. В чем основное отличие открытой и закрытой кадровой политики.
24. Опишите условия эффективности закрытой и открытой кадровой политики.
25. Какие факторы внешней и внутренней среды влияют на формирование кадровой политики?
26. Назовите основные характеристики кадровых политик организации.
27. Какие Вы можете назвать инструменты стратегического управления персоналом.
28. Особенности формирования кадровой политики в системе государственного и муниципального управления.
29. Особенности реализации кадровой политики в системе государственного и муниципального управления.
30. Направления повышения эффективности кадровой политики в системе государственной гражданской службы
31. Актуальные проблемы в совершенствовании кадровой политики в органах власти.
32. Создание условий для планирования устойчивого карьерного роста государственных служащих.
33. Создание системы мотивации карьерного роста государственных служащих как важного условия прохождения государственной службы.
34. Показатели эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности.
35. Сущность кадровой политики государства.
36. Механизм формирования государственной кадровой политики.
37. Формирование стратегии управления персоналом организации.
38. Определение целей управления персоналом.
39. Формирование идеологии и принципов кадровой работы.
40. Принципы стратегического управления.
41. Основные этапы процесса стратегического управления.
42. Анализ внешней и внутренней среды организации.
43. SWOT-анализ.
44. Формулирование и выбор стратегии.
45. Разработка стратегического плана.
46. Оценка и контроль реализуемой стратегии.
47. Цель стратегического управления персоналом.
48. Субъект и объект стратегического управления персоналом в органах ГМУ.
49. Компетентность персонала организации.
50. Проблемы в деятельности системы стратегического управления персоналом.

51. Система стратегического управления персоналом.
52. Сущность и содержание кадровой стратегии в органах государственного и муниципального управления.
53. Составляющие стратегии управления персоналом в органах ГМУ.
54. Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом.
55. Назовите существенные черты рациональной и авантюристической кадровой политики, отметьте их различия и приведите соответствующие примеры.
56. Основная цель и принципы государственной кадровой политики.
57. Факторы, влияющие на формирование государственной кадровой политики.
58. Основные подходы к разработке кадровых стратегий.
59. Значение компетентностного подхода для развития кадровой стратегии.
60. Структура кадровой стратегии.

## **5. Учебно-методическое обеспечение дисциплины**

### **5.1 Основная литература**

1. Заборовская, С. Г. Кадровый менеджмент на государственной гражданской и муниципальной службе : учебное пособие для вузов / С. Г. Заборовская. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 209 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14805-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/496791>
2. 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, 2022. — 575 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14217-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/496601>
3. Кадровая политика на государственной службе : учебник для вузов / Л. В. Фотина [и др.] ; под общей редакцией Л. В. Фотиной. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 362 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15359-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/497668>

### **5.2 Дополнительная литература**

1. Круглов, Д. В. Стратегическое управление персоналом : учебное пособие для вузов / Д. В. Круглов, О. С. Резникова, И. В. Цыганкова. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 168 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14713-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/497151>
2. Технологии кадровых практик на государственной службе: мастер-класс : учебник и практикум для вузов / Л. В. Фотина [и др.] ; под общей

редакцией Л. В. Фотиной. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 392 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15403-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/499050>

3. Резник, С. Д. Стратегия кадрового менеджмента : учебное пособие / О.А. Вдовина, С.Д. Резник, О.А. Сазыкина ; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 211 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/1891037. - ISBN 978-5-16-017835-6. – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1891037>

### **5.3 Периодические издания**

1. Научно-политический журнал «Государственная служба» режим доступа: <http://pa-journal.ranepa.ru/>

2. Журнал «Делопроизводство и документооборот на предприятии» режим доступа: <http://www.delo-press.ru/journals.php?page=documents>

3. Научно-практический журнал «Муниципальная служба: правовые вопросы» Режим доступа: <http://lawinfo.ru/catalog/magazines/municipalnaya-služba-pravovye-voprosy>

### **5.4 Интернет-ресурсы**

- Президент РФ – <http://www.kremlin.ru/>

- Государственная Дума Федерального Собрания Российской Федерации – <http://www.duma.gov.ru>

- Государственное собрание–Курултай Республики Башкортостан – <http://www.gsrb.ru/ru>

- Единый портал для размещения информации о разработке федеральными органами исполнительной власти проектов нормативных правовых актов и результатов их публичного обсуждения – <http://regulation.gov.ru>

- Официальная Россия. Сервер органов государственной власти - <http://www.gov.ru>

- Официальный Интернет-портал правовой информации Республики Башкортостан – <http://npa.bashkortostan.ru>.

- Официальный сайт Правительства РБ – <http://www.pravitelstvorb.ru>

- Совет Федерации Федерального Собрания Российской Федерации – <http://www.council.gov.ru>.

- Справочная правовая система «КонсультантПлюс» – <http://www.consultant-plus.ru>

- Словари и энциклопедии On-Line <http://www.dic.academic.ru>

## **6 Оценочные средства для проверки освоения изученных компетенций**

6.1 ПК-5 Способен к развитию лидерского потенциала и к эффективному руководству подчиненными, стратегическому планированию, организации их

работы и контроль её выполнения, а также к организации командного взаимодействия

**Фонд тестовых заданий по дисциплине:**

**1. Кадровая политика предусматривает в первую очередь формирование «...» управления персоналом организации. Вставьте пропущенное слово.**

- А) стратегии
- Б) плана
- В) реализации
- Г) стабилизации
- Д) правильного ответа нет

**2. В настоящее время выделяют три концепции стратегии кадровой политики. Если управление персоналом выполняет обслуживающую функцию, которая заключается в предоставлении и поддержании работоспособности необходимого для организации персонала, то в стратегическом управлении организацией:**

- А) стратегия управления персоналом определяется стратегией организации;
- Б) стратегия управления персоналом является центральной самостоятельной функцией;
- В) стратегия организации сопоставляется с имеющимися и потенциальными кадровыми ресурсами, определяется соответствие направлениям стратегии кадровой политики;
- Г) стратегия управления персоналом разрабатывается по результатам стратегического анализа внешней среды.
- Д) правильного ответа нет

**3. Какой процесс объединяют следующие этапы: анализ внешней и внутренней среды, миссия организации, формулирование и выбор стратегии, реализация стратегии, оценки и контроля выбранной стратегии:**

- А) этапы процесса стратегического управления;
- Б) этапы системного анализа;
- В) этапы разработки управленческого решения;
- Г) этапы разработки кадровой политики.

**4. Результаты анализа внешней и внутренней среды являются основой ...**

- А) определения миссии и целей организации
- Б) разработки системы мотивации
- В) диагностики конфликтов в организации
- Г) кадрового консалтинга и аудита

**5. Генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей – это:**

- А) стратегия;
- Б) бизнес-стратегия;
- В) функциональная стратегия;
- Г) стратегия производства.

**6. Субъектом стратегического управления персоналом выступает (продолжите фразу):**

- А) служба управления персоналом организации и вовлеченные по роду деятельности высшие линейные и функциональные руководители;
- Б) классификация методов регулирования и стабилизации работы персонала;
- В) решение задач, связанных с кадровой политикой организации;
- Г) цикл способов развития кадрового состава.

**7 Объектом стратегического управления персоналом является (продолжите фразу):**

- А) все ответы правильные;
- Б) совокупный трудовой потенциал организации;
- В) динамика его развития;
- Г) структуры и целевые взаимосвязи;
- Д) политика в отношении персонала.

**8. Верны ли следующие утверждения?**

1. Какой бы стиль руководства ни был выбран, эффективность работы команды в значительной степени зависит от личных качеств её членов и взаимоотношений между ними.

2. Хорошую команду характеризует общее чувство взаимной поддержки, безопасности и взаимного доверия среди её членов, возможность положиться друг на друга в трудные моменты и взять на себя творческие риски с осознанием поддержки со стороны коллег.

- А) верно 1
- Б) верно 2
- В) верны оба утверждения
- Г) оба утверждения не верны

**9. Оценка потребности в персонале – это:**

А) определение количественных и качественных характеристик персонала, в котором организация нуждается;

Б) мероприятия по определению соответствия количества и качества труда требованиям технологии производства;

В) специализированные мероприятия, направленные на анализ соответствия кандидатов (их знаний, умений, профессионально важных качеств);

Г) требованиям должности и условиям работы.

**10. Как называются кадровые мероприятия, призванные оценить уровень соответствия труда, качества и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности?**

- А) введение в должность;
- Б) отбор персонала;
- В) аттестация;
- Г) формирование кадрового резерва.

**11. Что является основным преимуществом систематической, регулярной оценки персонала?**

- А) форма мотивации и профессионального развития персонала;
- Б) удобный предлог для избавления от неудобных работников;
- В) простая и удобная форма управленческого контроля;
- Г) способ получения информации о сотрудниках организации.

**12. Кадровая политика организации является основой разработки и реализации стратегии развития организации. Выберите направления деятельности, которые являются составляющими кадровой политики:**

- А) политика планирования, отбора и найма, подбора и расстановки, высвобождения кадров;
- Б) политика применения современных технологических процессов производства продукции (услуг);
- В) политика разработки перспективных информационных кадровых технологий;
- Г) политика разработки перспективных долгосрочных планов и программ организации.

**13. Назовите наиболее адекватную основу формирования кадровой политики государства:**

- А) стратегия и принципы рыночных отношений;
- Б) развитие государственного устройства;
- В) государственное стратегическое планирование;
- Г) экономическое регулирование устойчивого развития.

**14. Своевременно регулировать цели в соответствии со стратегией развития организации, ставить проблемы и задачи, находить способы и организовывать достижение целей. Все эти аспекты указывают на:**

- А) назначение кадровой политики
- Б) социальную работу
- В) планирование развития предприятия
- Г) нерациональную стратегию

**15. Выберите определение понятия «стратегический аутсорсинг».**

- А) стратегия управления персоналом, основанная на использовании предприятием потенциала других организаций;
- Б) метод стратегического управления персоналом;
- В) принцип стратегического управления персоналом;
- Г) основная задача управления персоналом.

### **Комплект разноуровневых практических заданий**

Для самостоятельного освоения и / или расширения знаний, умений, владений предусмотрены несколько уровней практических заданий:

- базовый,
- повышенный,
- творческий.

#### Типовые задания базового уровня

##### Задание 1.

Начальник кадровой службы крупной торговой компании стоит перед непростым выбором. Один из сотрудников филиала работает в компании дольше всех основных сотрудников и в настоящее время претендует на должность руководителя регионального филиала. При этом есть другой сотрудник, который по профессиональным качествам более соответствует этой должности. Назначение второго сотрудника на должность руководителя регионального филиала вызовет сильное недовольство первого и, скорее всего, волну недовольства всех сотрудников филиала.

Вопросы:

1. Как поступить начальнику кадровой службы?
2. Какие действия он должен предпринять в такой ситуации?
3. Предложите критерии оценки персонала при продвижении по карьерной лестнице.

##### Задание 2.

Составьте мини-гlossарий по 1 разделу дисциплины из 5 терминов, Примерная схема составления мини-гlossария представлена в табл. 1.

Таблица 1.

Мини-гlossарий по разделу 1 «Кадровая политика в системе государственного и муниципального управления»

Термин	Значение термина	Авторы (источник информации)
Государственная кадровая политика	Общая система официально признанных целей и приоритетов, принципов и задач деятельности государства по регулированию всех кадровых процессов и отношений в стране.	Ромадин И. А. Государственная кадровая политика в РФ: сущность, принципы и особенности реализации // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 39. – С. 3821–3825. – URL: <a href="http://e-koncept.ru/2017/971091.htm">http://e-koncept.ru/2017/971091.htm</a> .

.....	.....	.....
-------	-------	-------

### Критерии оценки заданий базового уровня

Показатель оценки	Распределение баллов
Точность воспроизведения учебного материала (терминов, правил, фактов, описаний и т.д.)	1
Точность различения и выделения изученных материалов	1
Максимальный балл	2

#### Типовые задания повышенного уровня

##### Задание 1.

Численность работников крупного металлургического комбината составляет около 40 тыс. человек. Предприятие характеризуется устойчивым финансовым положением. Выпускает продукцию, пользующуюся большим спросом у потребителей. Реорганизация деятельности комбината в рыночных условиях потребовала организационных изменений и в системе управления, в частности перехода к стратегическому управлению предприятием.

Служба управления персоналом комбината представлена дирекцией по персоналу, состоящей из 75 работников. Схема организационной структуры дирекции по персоналу показана на рис. 1.

Руководством комбината и дирекцией по персоналу определена стратегия управления персоналом предприятия - повышение эффективности реализации и конкурентоспособности трудового потенциала предприятия путем активизации использования имеющихся и создания перспективных возможностей реализации трудового потенциала, внедрения современных технологий управления персоналом, омоложения трудового коллектива.

Служба управления персоналом комбината осуществляет свою деятельность по трем основным направлениям: обеспечение персоналом; реализация трудового потенциала; развитие трудового потенциала.





Рисунок 1 - Схема организационной структуры дирекции по персоналу

Рассмотрим кратко эти основные направления.

#### *Обеспечение персоналом*

**Анализ трудового потенциала.** Определение состояния трудового потенциала предприятия по профессионально-квалификационным, демографическим, количественным и комбинированным (из указанных) критериям. Исследование структуры знаний и навыков персонала, состояния и особенностей взаимосвязей и коммуникаций.

**Планирование персонала.** Определение текущего состояния и перспективной потребности в количественном и качественном составе персонала.

**Набор (маркетинг) персонала.** Осуществление активного воздействия на рынки рабочей силы в целях поиска, подготовки и вербовки кандидатов с необходимой профессионально-квалификационной подготовкой.

**Отбор.** Проведение аттестаций и собеседований для определения кандидатов на вакансии с оптимальными профессионально-квалификационными и личностными характеристиками.

**Наем.** Оформление договорных отношений с персоналом и необходимой учетной документации.

**Адаптация.** Введение в должность, ознакомление с корпоративной культурой, ценностями и традициями коллектива.

**Развитие.** Профессионально-квалификационное развитие и планирование карьеры персонала.

**Высвобождение.** Комплекс мер по прекращению договорных отношений с работниками в результате естественного высвобождения (выход на пенсию, увольнение по собственному желанию), сокращения персонала, увольнения персонала.

Реализация трудового потенциала

Планирование труда. Определение количественных, качественных и временных параметров необходимых трудозатрат в процессе функционирования предприятия.

Организация труда. Разработка и внедрение эффективных технологий реализации ТП.

Координация трудовой деятельности. Внесение изменений и дополнений в технологии реализации ТП и деятельность персонала вследствие отклонений, совершенствования, обеспечения синхронности функционирования предприятия.

Контроль. Осуществление проверки соответствия технологий реализации ТП требованиям условий хозяйствования, а также реализуемости этих технологий.

Мотивация. Выявление, развитие, формирование и использование мотивов, побуждающих к эффективному и качественному труду.

Компенсация. Расчет и возмещение со стороны предприятия средств и благ, необходимых для морального и физического восстановления затрат труда персонала.

Администрирование. Осуществление управленческих воздействий в процессе функционирования предприятия в соответствии со сложившейся ситуацией.

Оценка. Определение результативности и качества трудовой деятельности персонала.

*Развитие трудового потенциала*

Обеспечение социальной стабильности. Анализ состояния социальной среды, оценка социальных последствий управленческих решений, разработка рекомендаций и мероприятий по поддержанию стабильного социального климата.

Социальное развитие. Повышение социального статуса и социальной защищенности персонала предприятия.

Формирование корпоративной культуры. Определение текущего состояния, основных тенденций и желаемого состояния культурной среды предприятия. Оценка влияния управленческих решений и мероприятий, затрагивающих сферу управления персоналом, на характеристики корпоративной культуры. Разработка необходимых мероприятий.

Формирование имиджа предприятия. Анализ имиджа предприятия на различных уровнях социальной среды, определение желаемого состояния и разработка мероприятий по его достижению. Оценка влияния на имидж предприятия управленческих решений.

**Задания для разбора конкретной ситуации**

Предложите варианты структурно-функциональных изменений службы по персоналу металлургического комбината в целях реализации указанной выше стратегии управления персоналом и с учетом выполняемых ныне этой службой основных функций.

Формирование системы стратегического управления персоналом предполагает внесение существенных изменений в цели, функции и оргструктуру существующей системы управления персоналом.

В данном случае вариантами структурно-функциональных изменений службы по персоналу могут быть: создание подразделения либо выделение руководителя (специалиста) по стратегическому управлению персоналом; определение новых функций, связанных с выработкой и реализацией стратегии управления персоналом; закрепление их за специализированным подразделением либо за уже существующими подразделениями по управлению персоналом и др.

### Критерии оценки заданий повышенного уровня

Показатель оценки	Распределение баллов
Способность к поиску и систематизации информации в профессиональной сфере	1
Наличие обоснованных выводов на основе интерпретации информации	1
Установление причинно-следственных связей, выявление закономерностей	1
Максимальный балл	3

### Типовые задания творческого уровня

#### Задание 1.

Проанализировать «Лучшие кадровые практики на государственной гражданской и муниципальной службе» «Кадровая стратегия» <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/17/base/1> и сделать выводы.

### Критерии оценки заданий творческого уровня

Показатель оценки	Распределение баллов
Способность к поиску и систематизации информации в профессиональной сфере	1
Способность синтезировать новую информацию на основе имеющихся данных	1
Наличие обоснованных выводов на основе интерпретации информации	1
Установление причинно-следственных связей, выявление закономерностей	1
Максимальный балл	4

## Примерные темы докладов

1. Кадровое программирование (компетенции организации и компетентности персонала).
2. Проектирование профилей компетентностей персонала организации.
3. Регулирование процессов формирования необходимого кадрового ресурса.
4. Создание эффективных коммуникативных сетей и развитие групп в организации.
5. Диагностика человеческого капитала в организации.
6. Совершенствование технологии проектирования кадровой стратегии.
7. Разработка и реализация кадровых проектов.
8. Повышение эффективности кадровых стратегий.

## Критерии оценки доклада

Соответствие содержания доклада заявленной теме, поставленным целям и задачам	0,5
Логичность и последовательность в изложении материала	0,5
Привлечение актуальных нормативных актов и современной научной литературы	1
Степень обоснованности аргументов и обобщений (полнота, глубина, всесторонность раскрытия темы, корректность аргументации и системы доказательств, характер и достоверность примеров, наличие знаний интегрированного характера, способность к обобщению)	1
Самостоятельность изучения и анализа материала	1
Речевая культура (научный стиль изложения, владение понятийным аппаратом, четкость, лаконичность)	1
Использование демонстрационных материалов (наличие и качество презентации)	1
ИТОГО	6

6.2 ПК-10 Способен анализировать процессы стратегического управления и осуществлять ее основные функции, организовать эффективную деятельность по реализации функций и полномочий государственных и муниципальных органов с учетом административных и технологических регламентов

### Фонд тестовых заданий по дисциплине:

**1. Как соотносятся понятия «государственная кадровая политика» и «управление персоналом»?**

- А) это равнозначные понятия;
- Б) управление персоналом - механизм реализации государственной кадровой политики;
- В) управление персоналом - это кадровая политика на практике;

Г) управление персоналом - это кадровая деятельность.

**2. В каком нормативно-правовом акте установлены принципы формирования кадрового состава гражданской службы?**

- А) в Конституции РФ;
- Б) в Федеральном законе «О системе государственной службы РФ»;
- В) в Федеральном законе «О государственной гражданской службе РФ»;
- Г) в Концепции реформирования системы государственной службы РФ.

**3. Что в главе 7 закрепляет Федеральный закон № ФЗ-79 «О государственной гражданской службе РФ»?**

- А) содержание кадровой работы;
- Б) принципы кадровой работы;
- В) цели и задачи кадровой работы;
- Г) структуру кадровой службы государственного органа.

**4. В чем сущность механизма кадровой политики и управления персоналом государственной службы?**

- А) это система нормативно-правовых актов, регулирующих данную сферу;
- Б) это органы управления персоналом государственной службы;
- В) это формы и методы реализации кадровой политики и управления персоналом;
- Г) это система кадровой деятельности субъектов кадровой политики, осуществляемая через управленческий процесс и направленная на объект управления (персонал).

**5. Каким образом должен производиться отбор персонала на гражданскую службу?**

- А) по результатам конкурса, если иное не установлено законом;
- Б) только по результатам конкурса;
- В) конкурс может проводиться по усмотрению руководителя;
- Г) конкурс проводится только для отдельных групп должностей гражданской службы.

**6. Каковы оптимальные способы мотивации государственных служащих?**

- А) принуждение;
- Б) страх;
- В) материальное стимулирование;
- Г) материальное и моральное стимулирование.

**7. Какие качества государственного служащего должны подлежать оценке, прежде всего?**

- А) организаторские и интеллектуальные;
- Б) профессиональные, деловые и нравственные;

- В) знания, навыки и умения;
- Г) политические убеждения.

**8. Как соотносятся понятия «государственная кадровая политика» и «управление персоналом государственной службы»?**

- А) это одно и то же;
- Б) управление персоналом - это механизм реализации ГКП;
- В) управление персоналом - это механизм формирования ГКП;
- Г) ГКП - это стратегия управления персоналом государственной службы.

**9. Какой вид кадрового резерва не предусмотрен законом России «О системе государственной службы в РФ»?**

- А) федеральный;
- Б) кадровый резерв в федеральном государственном органе;
- В) резерв субъекта РФ;
- Г) муниципальный.

**10. В каком документе закреплены обязанности государственного служащего?**

- А) в административном регламенте
- Б) в ФЗ-79 «О государственной гражданской службе РФ»
- В) государственный служащий обязан выполнять текущие указания своего руководства
- Г) в Конституции РФ

**11. Чтобы оценить эффективность распределения функций и полномочий между структурными подразделениями, работниками государственного органа необходимо:**

- А) провести комплексный анализ полномочий
- Б) выявить необходимые для их осуществления функции государственного органа
- В) определить необходимые для выполнения функций трудозатраты
- Г) все ответы верны

**12. Определите группы показателей эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих:**

- А) Показатели эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих, характеризующие эффективность и результативность деятельности государственного органа (показатели конечного эффекта);
- Б) Показатели эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих, характеризующие качество принятия и исполнения управленческих и иных решений (показатели непосредственного результата);

В) Показатели эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих, характеризующие правовое, организационное и документационное обеспечение исполнения указанных решений (показатели процессов);

Г) Все ответы верны.

**13. Как называется процесс перемещения работника по квалификационным или служебным уровням по определенной схеме?**

А) текучесть кадров;

Б) карьера;

В) форма аттестации;

Г) адаптация.

**14. Выделите методические подходы формирования кадровой политики**

А) системно - целевой; ситуационный; межличностный; деятельный;

Б) функциональный; метод реализации; социальный; статусный;

В) целевой; функциональный; социальный; системный;

Г) межличностный; системно - ситуационный; статусный; прогрессивный;

**15. Какая из перечисленных категорий должностей гражданской службы не предусмотрена законом РФ «О государственной гражданской службе»?**

А) советники;

Б) специалисты;

В) обеспечивающие специалисты;

Г) предусмотрены все перечисленные категории.

### **Комплект разноуровневых практических заданий**

Для самостоятельного освоения и / или расширения знаний, умений, владений предусмотрены несколько уровней практических заданий:

- базовый,

- повышенный,

- творческий.

Типовые задания базового уровня

Задание 1.

Гражданин РФ Тулинов К.П., изъявил желание участвовать в конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы РФ и представил необходимые документы через 24 дня после размещения объявления об их приеме на официальном сайте государственного органа в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».

Будет ли гражданин Тулинов К.П. допущен к участию в конкурсе? Ответ обоснуйте.

### Задание 2.

В кадровую службу федеральной службы обратился гражданин Сорокин Н.М., желающий поступить на государственную гражданскую службу. Сорокину Н.М. 21 год, образование – среднее профессиональное, соответствующее направлению деятельности федеральной службы.

На какую категорию и группы должностей он может претендовать?

Какой документ регулирует отношения, связанные с поступлением на государственную гражданскую службу РФ.

### Критерии оценки заданий базового уровня

Показатель оценки	Распределение баллов
Точность воспроизведения учебного материала (терминов, правил, фактов, описаний и т.д.)	1
Точность различения и выделения изученных материалов	1
Максимальный балл	2

### Типовые задания повышенного уровня

#### Задание 1.

Гражданский служащий Чекалин Т.К. замещает должность федеральной гражданской службы, по которой предусмотрена ротация. Мотивируя невозможностью проживания сына – студента (22 года), обучающегося в организации, осуществляющей образовательную деятельность, по очной форме обучения, в местности, куда гражданский служащий назначен в порядке ротации, и имея соответствующее медицинское заключение, Чекалин Т.К. отказывается от предложенной для замещения должности в порядке ротации.

Дайте оценку указанной ситуации. Каким документом должен руководствоваться представитель нанимателя при решении данной проблемы?

### Критерии оценки заданий повышенного уровня

Показатель оценки	Распределение баллов
Способность к поиску и систематизации информации в профессиональной сфере	1
Наличие обоснованных выводов на основе интерпретации информации	1
Установление причинно-следственных связей, выявление закономерностей	1
Максимальный балл	3

### Типовые задания творческого уровня

#### Задание 1.

Проанализируйте Концепцию кадровой политики в системе государственных органов и органов местного самоуправления Республики Башкортостан (<https://docs.cntd.ru/document/935124002>) и Программу мероприятий по реализации концепции кадровой политики в системе государственных органов и



### Критерии оценки заданий творческого уровня

Показатель оценки	Распределение баллов
Способность к поиску и систематизации информации в профессиональной сфере	1
Способность синтезировать новую информацию на основе имеющихся данных	1
Наличие обоснованных выводов на основе интерпретации информации	1
Установление причинно-следственных связей, выявление закономерностей	1
Максимальный балл	4

### Примерные темы докладов

1. Методы и процедуры стратегического ассесмента.
2. Разработка системы мониторинга человеческих ресурсов в организации.
3. Стратегическое лидерство в формировании команды.
4. Управление процессами личностного развития в рамках процедур командообразования.
5. Сценарный анализ кадровых процессов организации.
6. Регулирование трансформации корпоративной культуры организации адекватной стратегическим изменениям.
7. Управление стратегическими изменениями в управлении персоналом.
8. Прогнозирование и планирование в разработке стратегии управления персоналом.
9. Прогнозирование потребности в трудовых ресурсах организации.
10. Прогнозирование и планирование кадрового обеспечения устойчивого развития организации (предприятия).
11. Прогнозирование и стратегическое планирование социального развития организации (предприятия).
12. Прогнозирование и стратегическое планирование развития персонала организации (предприятия).
13. Планирование социального развития коллектива.

### Критерии оценки доклада

Соответствие содержания доклада заявленной теме, поставленным целям и задачам	0,5
Логичность и последовательность в изложении материала	0,5
Привлечение актуальных нормативных актов и современной научной литературы	1

Степень обоснованности аргументов и обобщений (полнота, глубина, всесторонность раскрытия темы, корректность аргументации и системы доказательств, характер и достоверность примеров, наличие знаний интегрированного характера, способность к обобщению)	1
Самостоятельность изучения и анализа материала	1
Речевая культура (научный стиль изложения, владение понятийным аппаратом, четкость, лаконичность)	1
Использование демонстрационных материалов (наличие и качество презентации)	1
<b>ИТОГО</b>	<b>6</b>

### **Количество контрольно-измерительных материалов**

№ п/п	Контролируемые компетенции	Контрольно-измерительные материалы, количество заданий или вариантов				
		<i>Тестовые задания</i>	<i>Типовые задачи/базовые</i>	<i>Типовые задачи/повышенные</i>	<i>Творческие задания</i>	<i>Доклады</i>
1	ПК-5	15	2	1	1	8
2	ПК-10	15	2	1	1	13
	<b>Всего:</b>	<b>30</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>21</b>

Ключи для тестов по дисциплине «Разработка кадровой стратегии в системе государственного и муниципального управления»

1.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
A	B	A	A	A	A	A	B	A	B	A	A	B	A	A

2.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
B	B	Г	Г	A	Г	Б	Г	Г	Б	Г	Г	Б	A	Г