

**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**  
**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ**  
**ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**  
**«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**ИНЖЕНЕРНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ»**

**УТВЕРЖДАЮ**

И.о. проректора по учебной работе

\_\_\_\_\_ Василенко В.Н.

«30» мая 2024 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**  
**ДИСЦИПЛИНЫ**

**Основы кадровой политики**  
**и кадрового планирования**

Направление подготовки  
**38.03.03 Управление персоналом**

Направленность (профиль)  
**Управление персоналом организации**

Квалификация выпускника  
**Бакалавр**

Воронеж

## 1. Цели и задачи дисциплины

Целью освоения дисциплины является формирование компетенций обучающегося в области профессиональной деятельности и сфере профессиональной деятельности:

07 Административно-управленческая и офисная деятельность (в сфере информационно-аналитического обеспечения и оперативного управления персоналом организаций любой организационно-правовой формы и в любых видах экономической деятельности)

Дисциплина направлена на решение задач профессиональной деятельности *информационно-аналитического; организационно-управленческого* типов.

Программа составлена в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.03 *Управление персоналом*.

## 2. Перечень планируемых результатов обучения, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

№ п/п	Код компетенции	Формулировка компетенции	Код и наименование индикатора достижения Компетенции
1	ПКв-5	Способен осуществлять организацию и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала	ИД1 <sub>ПКв-5</sub> - Осуществляет анализ структуры, планов и вакансий организации, особенностей работы на различных участках производства и конкретных рабочих местах и готовит проекты документов, определяющих порядок развития персонала и построения профессиональной карьеры
2	ПКв-7	Способен осуществлять совершенствование организации труда персонала и системы оплаты труда	ИД1 <sub>ПКв-7</sub> - Выявляет резервы повышения производительности труда, готовит предложения по изменениям условий и оплаты труда персонала на основе оценки эффективности работы системы организации труда на рабочих местах

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения (показатели оценивания)
ИД1 <sub>ПКв-5</sub> - Осуществляет анализ структуры, планов и вакансий организации, особенностей работы на различных участках производства и конкретных рабочих местах и готовит проекты документов, определяющих порядок развития персонала и построения профессиональной карьеры	Знает: практические аспекты планирования развития персонала
	Умеет: учитывать особенности работы на различных участках производства и конкретных рабочих местах в процессе кадрового планирования
	Владеет: навыками формирования кадровой политики с учетом необходимости стратегического развития персонала и построения профессиональной карьеры
ИД1 <sub>ПКв-7</sub> - Выявляет резервы повышения производительности труда, готовит предложения по изменениям условий и оплаты труда персонала на основе оценки эффективности работы системы организации труда на рабочих местах	Знает: риски сопротивления персонала мобилизации резервов повышения производительности труда на рабочих местах организации
	Умеет: учитывать риски сопротивления персонала при разработке предложений по планированию производительности труда
	Владеет: подготовки предложений по повышению эффективности и производительности труда

## 3. Место дисциплины в структуре ООП ВО

Дисциплина относится к *части, формируемой участниками образовательных отношений, дисциплины по выбору* Блока 1 ООП. Дисциплина является обязательной к изучению.

Изучение дисциплины основано на знаниях, умениях и навыках, полученных при изучении обучающимися дисциплин:

- Основы психологии и социологии труда;
- Основы организации труда;
- Трудовое право;
- Введение в профессию;
- Правовое обеспечение профессиональной деятельности;
- Этика делового общения;
- Подбор и оценка персонала;
- Рынок труда;
- Учебная практика, ознакомительная практика.

Дисциплина является предшествующей для *изучения последующих дисциплин, практик:*

- Основы управленческого консультирования;
- Управленческий учет и учет персонала;
- Стратегический менеджмент;
- Управление социальным развитием;
- Лидерство и формирование команды;
- Корпоративная социальная ответственность;
- Мотивация и стимулирование трудовой деятельности;
- Технологии управления развитием персонала;
- Кадровый аудит и контроллинг;
- Производственная практика, преддипломная практика;
- Производственная практика, технологическая (проектно-технологическая) практика;

выполнение и защита выпускной квалификационной работы.

#### 4. Объем дисциплины и виды учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины составляет 6 зачетных единиц.

Виды учебной работы	Всего академических часов	Распределение трудоемкости по семестрам, ак.ч.
		6
Общая трудоемкость дисциплины	<b>216</b>	<b>216</b>
<b>Контактная работа</b> в т. ч. аудиторные занятия:	<b>94</b>	<b>94</b>
Лекции	36	36
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>	-	-
Практические занятия	54	54
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>	54	54
Консультации текущие	1,8	1,8
Консультации перед экзаменом	2	2
<b>Вид аттестации (экзамен)</b>	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>
<b>Самостоятельная работа:</b>	<b>88,2</b>	<b>88,2</b>
Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	18	18
Подготовка к практическим занятиям	27	27
РПР	10	10
Другие виды самостоятельной работы, в том числе решение ситуационных задач	33,2	33,2
<b>Подготовка к экзамену (контроль)</b>	<b>33,8</b>	<b>33,8</b>

**5 Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий**

**5.1 Содержание разделов дисциплины**

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела (указываются темы и дидактические единицы)	Трудоемкость раздела, ак.ч
1	Основные понятия, структура и социальная обусловленность кадровой политики и кадрового планирования	Кадровая политика как целостная и объективно обусловленная система работы с кадрами. Методы и модели кадровой работы. Широкое и узкое толкование термина «кадровая политика», «кадровое планирование». Принципы формирования кадровой политики. Концепции управления персоналом. Механизмы и этапы формирования кадровой политики организации. Стратегия кадровой политики в управлении персоналом организации.	10
2	Кадровая политика в системе управления персоналом организации	Место и роль кадровой политики в политике организации. Цели и задачи кадровой политики. Типы кадровой политики и их связь со стратегией развития организации.	16
3	Разработка кадровой политики	Основы разработки и реализации кадровой политики. Элементы кадровой политики и этапы ее разработки. Факторы, влияющие на кадровую политику. Проблемы разработки кадровой политики в современных условиях.	10
4	Сущность и содержание кадрового планирования.	Сущность, цели и задачи кадрового планирования. Принципы планирования в деятельности организации. Понятие и задачи кадрового планирования и планирование трудовой деятельности. Балансовые методы планирования.	28
5	Практические аспекты кадрового планирования в организации	Планирование численности и структуры персонала. Планирование развития персонала. Планирование социального развития. Планирование социальной ответственности бизнес. Планирование эффективности производительности труда. Планирование рисков и сопротивления	18
6	Нормативно-методическое обеспечение кадровой политики и кадрового планирования.	Нормативно-методическое обеспечение кадровой службы. Правовое обеспечение кадровой службы. Формирование пакета нормативно-правовых документов, необходимых при разработке кадровой политики.	6,2
	<i>Консультации текущие</i>		1,8
	<i>Консультации перед экзаменом</i>		2
	<i>Экзамен</i>		0,2
	<i>Подготовка к экзамену (контроль)</i>		33,8

**5.2 Разделы дисциплины и виды занятий**

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Лекции, ак. ч	Практические занятия, ак. ч	СРО, ак. ч
1	Основные понятия, структура и социальная обусловленность кадровой политики и кадрового планирования	4	6	10
2	Кадровая политика в системе управления персоналом организации	6	8	16
3	Разработка кадровой политики	4	6	10
4	Сущность и содержание кадрового планирования.	10	16	28
5	Практические аспекты кадрового планирова-	8	12	18

	ния в организации			
6	Нормативно-методическое обеспечение кадровой политики и кадрового планирования.	4	6	6,2
	<i>Консультации текущие</i>		1,8	
	<i>Консультации перед экзаменом</i>		2	
	<i>Экзамен</i>		0,2	
	<i>Подготовка к экзамену (контроль)</i>		33,8	

### 5.2.1 Лекции

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Тематика лекционных занятий	Трудоемкость, ак. ч.
1	Основные понятия, структура и социальная обусловленность кадровой политики и кадрового планирования	Кадровая политика как целостная и объективно обусловленная система работы с кадрами. Методы и модели кадровой работы. Широкое и узкое толкование термина «кадровая политика», «кадровое планирование». Принципы формирования кадровой политики. Концепции управления персоналом. Механизмы и этапы формирования кадровой политики организации. Стратегия кадровой политики в управлении персоналом организации.	4
2	Кадровая политика в системе управления персоналом организации	Место и роль кадровой политики в политике организации. Цели и задачи кадровой политики. Типы кадровой политики и их связь со стратегией развития организации.	6
3	Разработка кадровой политики	Основы разработки и реализации кадровой политики. Элементы кадровой политики и этапы ее разработки. Факторы, влияющие на кадровую политику. Проблемы разработки кадровой политики в современных условиях.	4
4	Сущность и содержание кадрового планирования.	Сущность, цели и задачи кадрового планирования. Принципы планирования в деятельности организации. Понятие и задачи кадрового планирования и планирование трудовой деятельности. Балансовые методы планирования.	10
5	Практические аспекты кадрового планирования в организации	Планирование численности и структуры персонала. Планирование развития персонала. Планирование социального развития. Планирование социальной ответственности бизнес. Планирование эффективности производительности труда. Планирование рисков и сопротивления	8
6	Нормативно-методическое обеспечение кадровой политики и кадрового планирования.	Нормативно-методическое обеспечение кадровой службы. Правовое обеспечение кадровой службы. Формирование пакета нормативно-правовых документов, необходимых при разработке кадровой политики.	4

### 5.2.2 Практические занятия

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Тематика практических занятий	Трудоемкость, ак. ч.
1	Основные понятия, структура и социальная обусловленность кадровой политики и кадрового планирования	Кадровая политика как целостная и объективно обусловленная система работы с кадрами. Методы и модели кадровой работы. Широкое и узкое толкование термина «кадровая политика», «кадровое планирование». Принципы формирования кадровой политики. Концепции управления персоналом. Механизмы и этапы формирования кадровой политики организации. Стратегия кадровой политики в управлении персоналом организации.	6
2	Кадровая политика в системе управления персоналом организации	Место и роль кадровой политики в политике организации. Цели и задачи кадровой политики. Типы кадровой политики и их связь со стратегией развития организации.	8

3	Разработка кадровой политики	Основы разработки и реализации кадровой политики. Элементы кадровой политики и этапы ее разработки. Факторы, влияющие на кадровую политику. Проблемы разработки кадровой политики в современных условиях.	6
4	Сущность и содержание кадрового планирования.	Сущность, цели и задачи кадрового планирования. Принципы планирования в деятельности организации. Понятие и задачи кадрового планирования и планирование трудовой деятельности. Балансовые методы планирования.	16
5	Практические аспекты кадрового планирования в организации	Планирование численности и структуры персонала. Планирование развития персонала. Планирование социального развития. Планирование социальной ответственности бизнеса. Планирование эффективности производительности труда. Планирование рисков и сопротивления	12
6	Нормативно-методическое обеспечение кадровой политики и кадрового планирования.	Нормативно-методическое обеспечение кадровой службы. Правовое обеспечение кадровой службы. Формирование пакета нормативно-правовых документов, необходимых при разработке кадровой политики.	6

### 5.2.3 Лабораторный практикум - не предусмотрен.

### 5.2.4 Самостоятельная работа обучающихся

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Вид СРО	Трудоемкость, ак. Ч
1	Основные понятия, структура и социальная обусловленность кадровой политики и кадрового планирования	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	2
		Подготовка к практическим занятиям	4
		Другие виды СРО, в том числе решение ситуационных задач	4
2	Кадровая политика в системе управления персоналом организации	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	2
		Подготовка к практическим занятиям	4
		РПР	4
		Другие виды СРО, в том числе решение ситуационных задач	6
3	Разработка кадровой политики	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	2
		Подготовка к практическим занятиям	2
		РПР	2
		Другие виды СРО, в том числе решение ситуационных задач	4
4	Сущность и содержание кадрового планирования.	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	6
		Подготовка к практическим занятиям	8
		РПР	6
		Другие виды СРО, в том числе решение ситуационных задач	8
5	Практические аспекты кадрового планирования в организации	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	4
		Подготовка к практическим занятиям	6
		Другие виды СРО, в том числе решение ситуационных задач	8
6	Нормативно-методическое обеспечение кадровой политики и кадрового планирования.	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	1
		Подготовка к практическим занятиям	2
		Другие виды СРО, в том числе решение ситуационных задач	3,2

## **6 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

Для освоения дисциплины обучающийся может использовать:

### **6.1 Основная литература**

1. Крутикова, В. В. Кадровая политика и кадровый аудит организации : учебное пособие / В. В. Крутикова, М. А. Соломахин. — Воронеж : Мичуринский ГАУ, 2020. — 71 с. <https://e.lanbook.com/book/253559>

2. Кадровая политика организации и управление персоналом : учебное пособие / Н. Р. Хадасевич, Е. А. Адаменко, И. Н. Плесовских, Е. Н. Покатиловская. — Сургут : СурГУ, 2022. — 41 с. <https://e.lanbook.com/book/337883>

3. Пашин, В. П. Кадровая политика в истории государства российского : сборник научных трудов / В. П. Пашин. — Курск : КГУ, 2022. — 240 с. <https://e.lanbook.com/book/264746>

### **6.2 Дополнительная литература**

1. Иготти, И. Н. Кадровая политика и цифровая безопасность в организации : учебное пособие / И. Н. Иготти. — Санкт-Петербург : СПбГЛТУ, 2023. — 28 с. <https://e.lanbook.com/book/393839>

2. Ракитянская, А. И. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / А. И. Ракитянская, С. А. Тимошенко. — Санкт-Петербург : СПбГАУ, 2023. — 80 с. <https://e.lanbook.com/book/340106>

3. Управление кадровой политикой и кадровый аудит в бюджетных организациях : учебно-методическое пособие / составитель Н. Н. Анисимова. — Сочи : СГУ, 2019. — 34 с. <https://e.lanbook.com/book/147855>

4. Управление кадровой политикой и кадровый аудит в бюджетных организациях : учебно-методическое пособие / составитель Н. Н. Анисимова. — Сочи : СГУ, 2019. — 34 с. <https://e.lanbook.com/book/147855>

5. Чекалдин, А. М. Кадровая политика и кадровый аудит : учебное пособие / А. М. Чекалдин. — Киров : Вятская ГСХА, 2017. — 187 с. <https://e.lanbook.com/book/156914>

### **6.3 Учебно-методические материалы**

Освоение закрепленных за дисциплиной компетенций осуществляется посредством изучения теоретического материала на лекциях, выполнения практических работ. Учебно-методический комплекс дисциплины размещен в Электронной информационно-образовательной среде ВГУИТ <http://education.vsu.ru/>.

### **6.4 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)**

Наименование ресурса сети «Интернет»	Электронный адрес ресурса
Научная электронная библиотека	<a href="https://www.elibrary.ru/defaultx.asp">https://www.elibrary.ru/defaultx.asp</a>
Образовательная платформа «Юрайт»	<a href="https://urait.ru/">https://urait.ru/</a>
ЭБС «Лань»	<a href="https://e.lanbook.com/">https://e.lanbook.com/</a>
АИБС «МегаПро»	<a href="https://biblos.vsu.ru/MegaPro/Web">https://biblos.vsu.ru/MegaPro/Web</a>
Сайт Министерства науки и высшего образования РФ	<a href="http://minobrnauki.gov.ru">http://minobrnauki.gov.ru</a>
Электронная информационно-образовательная среда ФГБОУ ВО «ВГУИТ»	<a href="http://education.vsu.ru">http://education.vsu.ru</a>

**6.5 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем**

При изучении дисциплины используется программное обеспечение, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы: ЭИОС университета, в том числе на базе программной платформы «Среда электронного обучения ЗКЛ».

**При освоении дисциплины используется лицензионное и открытое программное обеспечение**

Программы	Лицензии, реквизиты подтверждающего документа
Adobe Reader XI	(бесплатное ПО) <a href="https://acrobat.adobe.com/ru/ru/acrobat/pdf-reader/volume-distribution.html">https://acrobat.adobe.com/ru/ru/acrobat/pdf-reader/volume-distribution.html</a>
Альт Образование	Лицензия № AAA.0217.00 с 21.12.2017 г. по «Бессрочно»
Microsoft Windows 8	Microsoft Open License
Microsoft Windows 8.1	Microsoft Windows Professional 8 Russian Upgrade Academic OPEN 1 License No Level#61280574 от 06.12.2012 г. <a href="https://www.microsoft.com/ru-ru/licensing/licensing-programs/open-license">https://www.microsoft.com/ru-ru/licensing/licensing-programs/open-license</a>
Microsoft Office Professional Plus 2010	Microsoft Open License Microsoft Office Professional Plus 2010 Russian Academic OPEN 1 License No Level #48516271 от 17.05.2011 г. <a href="https://www.microsoft.com/ru-ru/licensing/licensing-programs/open-license">https://www.microsoft.com/ru-ru/licensing/licensing-programs/open-license</a>
Microsoft Office 2007 Standart	Microsoft Open License Microsoft Office 2007 Russian Academic OPEN No Level #44822753 от 17.11.2008 <a href="https://www.microsoft.com/ru-ru/licensing/licensing-programs/open-license">https://www.microsoft.com/ru-ru/licensing/licensing-programs/open-license</a>
Libre Office 6.1	Лицензия № AAA.0217.00 с 21.12.2017 г. по «Бессрочно» (Включен в установочный пакет операционной системы Альт Образование 8.2)

**Справочно-правовые системы**

Программы	Лицензии, реквизиты подтверждающего документа
Справочные правовая система «Консультант Плюс»	Договор о сотрудничестве с «Информсвязь-черноземье», Региональнальный информационный центр общероссийской сети распространения правовой информации Консультант Плюс № 8-99/RD от 12.02.1999 г.

**7 Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Ауд. 2. Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, лабораторных и практических занятий, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации (для всех направлений и специальностей): Проектор Epson EB-W9 2500 Переносное оборудование, экран, ноутбук Lenovo, акустическая система BEHRINGER B208D; Наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации.

Ауд. 248. Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, лабораторных и практических занятий, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации (для всех направлений и специальностей): Компьютер ASUS; Коммутатор D-Link DES-1008D; Принтер HP Laser Jet 1018; Интерактивная доска Activboard; переносные колонки активные Microlab SOLO.

Ауд. 427а. Помещение (Учебная аудитория) для самостоятельной работы обучающихся: Компьютер Intel Core Duo E5300, сетевой коммутатор для подключения к компьютерной сети (Интернет), ноутбук Lenovo, ноутбук Asus D541NAGQ335T, ноутбук Samsung 300Ci5-241OM 2.3, ноутбук HP AMD, ноутбук Acer "17.3" Celeron N 3350/1, 1/2048/500/Intel/HD/WIN10, ноутбук DNS, Ноутбук Acer 15.6.



## **8 Оценочные материалы для промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)**

**Оценочные материалы (ОМ)** для дисциплины (модуля) включают в себя:

- перечень компетенций с указанием индикаторов достижения компетенций, этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы;
- описание шкал оценивания;
- типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков;
- методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности.

ОМ представляются отдельным комплектом и **входят в состав рабочей программы дисциплины (модуля) в виде приложения.**

Оценочные материалы формируются в соответствии с П ВГУИТ «Положение об оценочных материалах».

**ПРИЛОЖЕНИЕ**  
**к рабочей программе**

**1. Организационно-методические данные дисциплины для очно-заочной форм обучения**

**1.1 Объемы различных форм учебной работы и виды контроля в соответствии с учебным планом**

Общая трудоемкость дисциплины составляет 6 зачетных единиц

Виды учебной работы	Всего академических часов	Распределение трудоемкости по семестрам, ак. ч.
		7
Общая трудоемкость дисциплины	<b>216</b>	<b>216</b>
<b>Контактная работа</b> в т. ч. аудиторные занятия:	<b>32,8</b>	<b>32,8</b>
Лекции	12	12
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>	-	-
Практические занятия	18	18
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>	18	18
Консультации текущие	0,6	0,6
Консультации перед экзаменом	2	2
<b>Вид аттестации (зачет)</b>	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>
<b>Самостоятельная работа:</b>	<b>149,4</b>	<b>149,4</b>
Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	6	6
Подготовка к практическим занятиям	9	9
Контрольная работа	10	10
Другие виды самостоятельной работы	124,4	124,4
Подготовка к экзамену (контроль)	<b>33,8</b>	<b>33,8</b>

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ  
ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

по дисциплине

**ОСНОВЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ  
И КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ**

## 1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования

№ п/п	Код компетенции	Формулировка компетенции	Код и наименование индикатора достижения Компетенции
1	ПКв-5	Способен осуществлять организацию и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала	ИД1 <sub>ПКв-5</sub> - Осуществляет анализ структуры, планов и вакансий организации, особенностей работы на различных участках производства и конкретных рабочих местах и готовит проекты документов, определяющих порядок развития персонала и построения профессиональной карьеры
2	ПКв-7	Способен осуществлять совершенствование организации труда персонала и системы оплаты труда	ИД1 <sub>ПКв-7</sub> - Выявляет резервы повышения производительности труда, готовит предложения по изменениям условий и оплаты труда персонала на основе оценки эффективности работы системы организации труда на рабочих местах

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения (показатели оценивания)
ИД1 <sub>ПКв-5</sub> - Осуществляет анализ структуры, планов и вакансий организации, особенностей работы на различных участках производства и конкретных рабочих местах и готовит проекты документов, определяющих порядок развития персонала и построения профессиональной карьеры	Знает: практические аспекты планирования развития персонала
	Умеет: учитывать особенности работы на различных участках производства и конкретных рабочих местах в процессе кадрового планирования
	Владеет: навыками формирования кадровой политики с учетом необходимости стратегического развития персонала и построения профессиональной карьеры
ИД1 <sub>ПКв-7</sub> - Выявляет резервы повышения производительности труда, готовит предложения по изменениям условий и оплаты труда персонала на основе оценки эффективности работы системы организации труда на рабочих местах	Знает: риски сопротивления персонала мобилизации резервов повышения производительности труда на рабочих местах организации
	Умеет: учитывать риски сопротивления персонала при разработке предложений по планированию производительности труда
	Владеет: подготовки предложений по повышению эффективности и производительности труда

## 2 Паспорт оценочных материалов по дисциплине

№ п/п	Разделы дисциплины	Индекс контролируемой компетенции (или ее части)	Оценочные материалы		Технология/процедура оценивания (способ контроля)
			наименование	№№ заданий	
1	Основные понятия, структура и социальная обусловленность кадровой политики и кадрового планирования	ПКв-5 (ИД1 <sub>ПКв-5</sub> )  ПКв-7 (ИД1 <sub>ПКв-7</sub> )	Собеседование (вопросы к экзамену)	1-120	Проверка преподавателем (Уровневая шкала)
			Тест		Компьютерное тестирование (процентная шкала)
2	Кадровая политика в системе управления персоналом организации		Собеседование (решение практических задач)		Проверка преподавателем (Отметка в системе «зачтено-незачтено»)
			Расчетно-практическая работа		Проверка преподавателем (Уровневая шкала)
3	Разработка кадровой политики		Кейс-задания (ситуационные задания)		Проверка преподавателем (Уровневая шкала)
4	Сущность и содержание кадрового планирования.				

5	Практические аспекты кадрового планирования в организации				
6	Нормативно-методическое обеспечение кадровой политики и кадрового планирования.				

### 3 Оценочные материалы для промежуточной аттестации.

Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Аттестация обучающегося по дисциплине проводится в форме тестирования и предусматривает возможность последующего собеседования (экзамена).

#### 3.1 Банк заданий

*ПКв-5 Способен осуществлять организацию и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала (ИД1<sub>ПКв-5</sub> - Осуществляет анализ структуры, планов и вакансий организации, особенностей работы на различных участках производства и конкретных рабочих местах и готовит проекты документов, определяющих порядок развития персонала и построения профессиональной карьеры)*

№ задания	Тестовое задание с выбором одного правильного ответа
1	Какие две группы условий влияют на формирование карьеры: А объективные и особенные <b>Б субъективные и объективные</b> В особенные и специфические Г специфические и субъективные
2	Какие условия формирования карьеры не относятся к объективным: А общие <b>Б личностные</b> В кризисные Г кадровые
3	Какие объективные условия формирования карьеры связаны с повышенным риском, угрожающим жизни? А социально-экономические <b>Б кризисные</b> В общие Г кадровые
4	Какие стадии проходит человек в ходе своей карьеры А подготовительная, первая, вторая, третья Б первая, вторая, третья, заключительная <b>В предварительная, первоначальная, стадия стабильной работы, стадия отставки</b> Г стадия стабильной работы, подготовительная, вторая, заключительная
5	Этапы карьеры (уберите лишнее) А этап становления Б этап сохранения В этап завершения <b>Г конечный этап</b>
6	Какие объективные условия формирования карьеры связаны с отсутствием системы кадровой работы? <b>А социально-экономические</b> Б кризисные В общие Г кадровые
7	Модели вариантов карьер (выберите лишнее) А трамплин <b>Б мост</b> В лестница Г змея
8	Какие виды карьеры можно выделить в процессе карьерного движения? А властная, квалификационная, профессиональная, реальная Б статусная, властная, образовательная, перспективная <b>В квалификационная, статусная, властная, монетарная</b>

	Г властная, монетарная, статусная, образовательная
9	По характеру протекания различают типы карьеры А прямолинейный и криволинейный <b>Б линейный и нелинейный</b> В горизонтальный и вертикальный Г продвигающийся и неподвигающийся
10	Определите вид карьеры, предполагающий профессиональный рост движения по разрядам тарифной сетки А властная <b>Б квалификационная</b> В статусная Г монетарная
11	Кто в организации составляет графики продвижения работников? А экономист В разработчик <b>Б специалист по планированию карьеры</b> Г программист
12	Каким процессом является процесс формирования целей карьеры? А временным Б периодическим <b>В постоянным</b>
13	Какая характеристика не входит в типологию построения карьеры? А уровень притязаний Б самооценка <b>В управление</b> Г локус контроля
14	По какому показателю не осуществляется классификация управленческих карьер? А последовательность должностей Б перспективная ориентация <b>В время года</b> Г скорость продвижения.
15	Управление деловой карьерой является А стимулом к труду <b>Б формой развития персонала</b> В разновидностью кадрового планирования
16	Если молодой специалист, проработав 2 года в организации, проявил активность, компетентность, мотивирован на работу, то его можно порекомендовать для зачисления ... А в резерв на сокращение Б в управленческий резерв <b>В в резерв на выдвижение</b>
17	Знания, умения, навыки, способности и модели поведения, необходимые для успешного выполнения должностных обязанностей, называются ... <b>А компетенциями</b> Б полномочиями В предпочтениями Г привилегиями
18	Если тридцатилетний специалист по продажам, успешно работавший в организации, стал проявлять халатное отношение к работе, раздражительность, конфликтовать с сослуживцами – такое поведение, скорее всего, вызвано кризисом ... А адаптации <b>Б профессиональной карьеры</b> В профессионального роста Г профессиональной самоактуализации
19	Управление развитием персонала в нужном для организации направлении, характеризующееся составлением плана продвижения работника называется: А развитие персонала <b>Б планирование карьеры</b> В развитие карьеры Г планирование персонала
20	Какие преимущества создает для работника развитие карьеры <b>А возможность планировать профессиональный рост</b> Б высокая лояльность сотрудников В сокращение текучести кадров
21	Какой раздел не входит в личный жизненный план карьеры А оценка жизненной ситуации <b>Б анализ внутренней среды предприятия</b> В постановка личных конечных целей карьеры Г частные цели и планы деятельности
22	Какой возрастной промежуток длится этап завершения

	<p>А от 45 до 60 лет  Б после 65 лет  <b>В от 60 до 65 лет</b>  Г от 30 до 45 лет</p>
23	<p>К какому этапу относится передача собственного опыта  А предварительная,  Б первоначальная,  В стадия стабильной работы,  <b>Г стадия отставки</b></p>
24	<p>Мероприятия по управлению деловой карьерой  А понижают преданность работника интересам организации  <b>Б повышают производительность труда</b>  В увеличивают текучесть кадров  Г не раскрывают способности человека.</p>
25	<p>Что представляют собой правила управления деловой карьерой  А <b>принципы поведения индивида по планированию и осуществлению служебного роста</b>  Б принципы поведения индивида в обществе  В принципы поведения индивида в организации</p>
26	<p>Какие методы имеют косвенный характер управленческого воздействия?  А административные  Б статистические  <b>В экономические</b>  Г общие</p>
27	<p>Какие фазы можно выделить в процессе поиска новой работы:  А первая и вторая  Б начальная и заключительная  <b>В активная и пассивная</b>  Г основная и второстепенная.</p>
28	<p>Выявляя профпригодность работника и потенциал его профессионального развития, следует использовать  А корьерограмму и интервью  Б карьерный план работника и анкетирование  <b>В профессиограмму и тестирование</b></p>
29	<p>Если в результате 20-летней работы охранником в банке у Е. Петрова сформировалась подозрительность, мнительность и тревожность – эти изменения его личности связаны с таким явлением, как ...  А профессиональное выгорание  <b>Б профессиональная деструкция</b>  В профессиональный кризис</p>
30	<p>Группа сотрудников организации, обладающая потенциалом для занятия управленческих должностей, – это  А претенденты на вакансию  Б резерв на выдвижение  В резерв на сокращение  <b>Г резерв руководителей</b></p>
31	<p>Группа работников данного трудового коллектива, отобранная по результатам труда для дальнейшего продвижения по служебной лестнице, называется ...  А претендентами на вакансию  <b>В резервом на выдвижение</b>  Г резервом на сокращение  Б резервом руководителей</p>
32	<p>Временные задержки в карьерном продвижении, существенно не нарушающие стратегической линии карьеры – это ... отклонения карьерного пути  <b>А функциональные</b>  Б дезадаптационные  В кризисные  Г катастрофные</p>
Тестовые вопросы с выбором нескольких вариантов ответа (с указанием количества правильных ответов)	
33	<p>Типология кадрового резерва по виду деятельности включает в себя ...  А перспективный резерв  Б резерв (дублиеры)  В резерв на выдвижение  <b>Г резерв развития</b>  <b>Д резерв функционирования</b></p>
34	<p>Существуют следующие модели карьеры (автор концепции А.Егоршин) – это:  <b>1. «Лестница» — постепенный подъем по служебной иерархии (рост потенциала работника; занятие высоких должностей, а затем постепенное снижение по служебной лестнице);</b>  <b>2. «Трамплин» — подъем по служебной лестнице до высшей управленческой должности; пребывание в этой должности вплоть до ухода на пенсию;</b>  <b>3. «Змея» — последовательная и сравнительно быстрая смена разных функциональных должностей по горизонтали с вертикальным продвижением по служебной лестнице;</b>  <b>4. «Перепутье» — пребывание в каждой должности ограниченный срок (до 5 лет) с последующей</b></p>

	<b>оценкой потенциала и принятием решения о повышении, сохранении или понижении должностного уровня;</b> 5. «Рулетка» — случайный выбор должности, обусловленный благоприятным стечением обстоятельств.	
35	В сфере управления талантами выделяют аспекты: <b>А Подбор персонала.</b> <b>Б Кадровое планирование.</b> <b>В Развитие лидерства.</b> <b>Г Управление эффективностью.</b> Д управление финансами	
36	Источниками кадрового резерва являются: А рабочие Б технический персонал <b>В главные и ведущие специалисты</b> <b>Г студенты старших курсов специализированных вузов</b> <b>Д руководящие работники аппарата управления</b>	
37	Задачами управления карьерой является: <b>А увязывать цели организации и отдельного работника</b> Б возможность планировать профессиональное развитие работников и всей организации с учетом их личных интересов <b>В повышать качество процесса планирования карьеры</b> <b>Г изучать карьерный потенциал работников</b>	
38	Профессиональная переподготовка означает: <b>А обучение занятых в производстве работников, имеющих практический опыт</b> <b>Б развитие знаний, умений, навыков и способов общения для дальнейшей профессиональной подготовки</b> <b>В получение знаний, умений, навыков и овладение способами новой профессии</b> Г подготовка к выполнению качественно более высоких задач Д получение специфической профессиональной квалификации	
Тестовые вопросы на нахождение соответствия, выстраивание последовательности		
39	Соотнесите задачи стратегического управления персоналом	
	1. Внутриорганизационная карьера означает	А что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития последовательно в стенах одной организации.
	2. Межорганизационная карьера означает	Б что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития последовательно, работая на различных должностях в разных организациях.
	3. Специализированная карьера –	В овладение различными сферами чел. Опыта, связанное с расширением инструментария и областей деятельности.
	4. Неспециализированная карьера –	Г специализация в рамках одной профессии и области деятельности, выбранной в начале профессионального пути.
	1-а, 2-б, 3-г, 4-в	
40	<b>Сопоставьте тип стратегии с характерными чертами стратегии персонала</b>	
	Тип стратегии	Характерные черты стратегии управления персоналом
	1 Стратегия предпринимательства	А ) В подборе и назначении руководителей имеет место ориентация на специалистов с творческим складом, воображением, способных действовать гибко, готовых к восприятию нового и вместе с тем обладающих достаточной мерой ответственности
	2 Стратегия динамического роста	Б ) В подборе руководителей делается упор на опытных, волевых и достаточно жестких людей, способных потребовать и проконтролировать работу подчиненных. Преобладает потребность в узких специалистах и дисциплинированных исполнителях. В управлении персоналом относительно высок удельный вес работ с информацией стандартного характера по учету, статистике, ведению личных дел и т.п.
	3 Стратегия максимизации прибыли	В ) Стремление использовать дешевую рабочую силу. Применяются стандартизированные процедуры найма. Жесткая политика в области оплаты труда. Меры стимулирования труда направлены на увеличение выработки продукции
	4 Стратегия выживания	Г ) Наем персонала прекращен. Имеет место существенное сокращение штатов. В основном усилия тратятся на высвобождение персонала, оформление пособий и содействие в трудоустройстве увольняемых работников. Главное - сохранить опытные, преданные кадры, с которыми можно попытаться начать новое дело. Система вознаграждений не стимулирует наем
	5 Стратегия ликвидации	Д ) Наем персонала максимально снижен. Происходит сокращение штатов и расходов на социальные нужды. Пересматриваются основные положения кадровой политики. Вносятся изменения в систему управления персоналом.



	Сокращаются программы обучения и развития персонала. Изучаются возможности и осуществляется замена ряда линейных руководителей и специалистов. Ведется поиск специалистов, способных предложить перспективные проекты
<b>1-а, 2-б, 3-в, 4-д, 5-г.</b>	
Задачи (задания) в 1-2 действия на разные формулы и процессы	
41	<p>Цех, имеющий 450 единиц оборудования, работает в две смены. Норма обслуживания составляет 40 единиц оборудования. Коэффициент приведения явочной численности к списочной — 1,1. Определите численность обслуживающих рабочих.</p> <p>Решение:          Определяем норму численности по нормам обслуживания:  <math>Nч = (450 \times 2:40) \times 1,1 = 25</math> чел.</p>
42	<p>Определить списочную численность персонала, если явочная составляет 230 чел., номинальный фонд рабочего времени – 260 дней, реальный – 245 дней.</p> <p>Решение:  <math>Kпересчета = 260 / 245 = 1,06</math>  <math>Чспис = 230 \times 1,06 = 244</math> чел.          Ответ: списочная численность – 244 чел.</p>
43	<p>На предприятии 45 чел. направили на обучение. В том числе 25 чел. по программе 20 часов, стоимость часа – 850 руб. и 20 чел. по программе 40 часов, стоимость часа – 600 руб. Определить величину затрат на обучение работников в целом и отдельно по каждой группе.</p> <p>Решение:          Затраты = стоимость часа обучения * кол-во обучающихся * кол-во часов по программе          Общие затраты = <math>25 * 20 * 850 + 20 * 40 * 600 = 425000 + 480000 = 905000</math> руб.          Ответ: 905000 рублей – общие затраты, 425000 руб. – затраты по 1-й группе и 480000 руб. – затраты по 2-й группе</p>
Кейс-задания (Ситуационные задания)	
44	<p><b>Задание</b></p> <p>Вы работаете в крупной, динамично развивающейся компании менеджером по персоналу. Компания существует более двух лет. В связи с динамикой своего развития компания постоянно ставит перед сотрудниками все новые и более сложные профессиональные задачи, что позволяет им в короткие сроки существенно повысить свой профессиональный уровень.</p> <p>У сотрудников есть возможность и карьерного развития. Бизнес компании специфичен, нужны люди, хорошо знающие его. Руководство компании предпочитает выдвигать на менеджерские позиции уже работающих сотрудников, нежели брать на эти позиции людей «со стороны».</p> <p>Несколько месяцев назад в компании уже произошло несколько перемещений: руководителями отделов были назначены квалифицированные в своей предметной области сотрудники, которые хорошо себя зарекомендовали за время работы в компании. После их перехода появился целый ряд проблем: стали нарушаться сроки по текущим задачам отдела, существенно снизились показатели работы, произошло несколько конфликтов с партнерами, сотрудники отделов стали допоздна засиживаться на работе, несколько даже подумывают об увольнении.</p> <p>Проанализировав ситуацию, вы поняли, что переведенные на менеджерские позиции сотрудники все еще думают и действуют как специалисты, и что у них недостаточно навыков, чтобы эффективно справляться с поставленными задачами на новом качественном уровне. Они могут обучиться всему в процессе работы, и со временем у них выработаются необходимые навыки, но на ваш взгляд целесообразно отправить их на тренинги, чтобы подтянуть менеджерские навыки на необходимый уровень.</p> <p>Вы также считаете, что необходимо разработать систему работы с кадровым резервом, так как это первый, но не последний случай перевода сотрудников с повышением в должности. У вас есть список людей, которых в скором будущем ожидает подобный переход, и работу с ними нужно начинать уже сейчас, чтобы они не столкнулись с теми же проблемами, которые возникли в результате состоявшегося перевода.</p> <p>1. Как вы определите, какие навыки необходимо развивать?</p> <p>Ответ:          Человек, занявший руководящую должность, сталкивается с тем, что ему необходимо перестроить отношения с коллегами – если раньше они были на равных, то теперь у него более высокий статус, он ими управляет. Также ему нужно изменить свою деятельность – раньше перед ним ставились цели, которые необходимо достичь, а теперь он сам ставит цели перед другими людьми и контролирует их достижение, планирует деятельность других, так, чтобы это было согласованно и способствовало достижению общей цели.</p> <p>В связи с этим увеличивается значение коммуникативных и лидерских умений и навыков, организаторских способностей: умение планировать, определять потребности сотрудника, управлять системой вознаграждений, применять тот или иной вид вознаграждения, оценивать деятельность персонала, давать мотивирующую обратную связь, умение убеждать подчиненных в своих силах, умение быстро анализировать информацию, оперативно принимать решения, способность четко контролировать результаты деятельности.</p> <p>Если в работе вновь назначенного руководителя возникают сбои, нужно проанализировать ситуацию и определить, какой навык или личностное свойство необходимо развивать. Для этого можно использовать интервью, анкетный опрос, наблюдение, тестирование. Необходимо узнать, что для него является более</p>

	<p>сложным, какие ситуации, какие виды деятельности. Выяснить, как он строит свою деятельность – как планирует работу отдела и свою собственную, как доносит информацию до подчиненных, какие виды контроля и обратной связи использует.</p> <p>Соответственно, когда выявлен «западающий» навык, то разрабатывать пути его развития – тренинги, занятия с психологом для снятия напряжения, повышения самооценки и уверенности в себе, кураторство итд.</p>
45	<p><b>Задание</b></p> <p>Вы работаете в крупной, динамично развивающейся компании менеджером по персоналу. Компания существует более двух лет. В связи с динамикой своего развития компания постоянно ставит перед сотрудниками все новые и более сложные профессиональные задачи, что позволяет им в короткие сроки существенно повысить свой профессиональный уровень.</p> <p>У сотрудников есть возможность и карьерного развития. Бизнес компании специфичен, нужны люди, хорошо знающие его. Руководство компании предпочитает выдвигать на менеджерские позиции уже работающих сотрудников, нежели брать на эти позиции людей «со стороны».</p> <p>Несколько месяцев назад в компании уже произошло несколько перемещений: руководителями отделов были назначены квалифицированные в своей предметной области сотрудники, которые хорошо себя зарекомендовали за время работы в компании. После их перехода появился целый ряд проблем: стали нарушаться сроки по текущим задачам отдела, существенно снизились показатели работы, произошло несколько конфликтов с партнерами, сотрудники отделов стали допоздна засиживаться на работе, несколько даже подумывают об увольнении.</p> <p>Проанализировав ситуацию, вы поняли, что переведенные на менеджерские позиции сотрудники все еще думают и действуют как специалисты, и что у них недостаточно навыков, чтобы эффективно справляться с поставленными задачами на новом качественном уровне. Они могут обучиться всему в процессе работы, и со временем у них выработаются необходимые навыки, но на ваш взгляд целесообразно отправить их на тренинги, чтобы подтянуть менеджерские навыки на необходимый уровень.</p> <p>Вы также считаете, что необходимо разработать систему работы с кадровым резервом, так как это первый, но не последний случай перевода сотрудников с повышением в должности. У вас есть список людей, которых в скором будущем ожидает подобный переход, и работу с ними нужно начинать уже сейчас, чтобы они не столкнулись с теми же проблемами, которые возникли в результате состоявшегося перевода.</p> <p>2. Из каких блоков будет состоять ваша программа по работе с кадровым резервом?</p> <p><b>Ответ:</b></p> <p>Работа с кадровым резервом направлена на планирование, отбор, формирование и обучение кадрового резерва.</p> <p>Она включает: составление прогноза и плана предполагаемых изменений в составе руководящих кадров; предварительный набор кандидатов в резерв; получение информации о деловых, профессиональных и личностных качествах кандидатов; формирование состава резерва кадров. Основные критерии при отборе кандидатов в резерв: соответствующий уровень образования и профессиональной подготовки; опыт практической работы с людьми; организаторские способности; личностные качества; состояние здоровья, возраст. Источниками формирования резерва кадров являются: квалифицированные специалисты; заместители руководителей подразделений; руководители нижнего уровня управления; дипломированные специалисты.</p> <p>Решение о включении работников в группы резерва принимаются на специальной комиссии и утверждаются приказом по организации. Для каждого работника (стажера) утверждаются руководители стажировки, которые составляют индивидуальный план стажировки.</p>
46	<p>Среднесписочное число работающих на предприятии за отчетный год 4 тыс. человек, в том числе рабочих — 3400, служащих — 600 человек. За истекший год было принято на работу 800 человек, в том числе рабочих — 760, служащих — 40 человек. За тот же год уволено 900 человек, в том числе рабочих – 850, служащих - 50 человек.</p> <p><b>Определите:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) оборот кадров по приему;</li> <li>2) оборот кадров по выбытию;</li> <li>3) общий оборот кадров;</li> <li>4) коэффициент постоянства кадров.</li> </ol> <p><b>Решение:</b></p> <p>Средний оборот по приему на работу всех работающих: <math>800 / 4000 = 0,2</math>.</p> <p>Оборот по приему рабочих: <math>760 / 3400 = 0,224</math>.</p> <p>Оборот по приему служащих: <math>40 / 600 = 0,066</math>.</p> <p>Оборот по выбытию работников:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- в среднем по предприятию <math>900 / 4000 = 0,225</math>;</li> <li>- по категории рабочих <math>850 / 3400 = 0,25</math>;</li> <li>- по категории служащих <math>50 / 600 = 0,083</math>.</li> </ul> <p>Коэффициент общего оборота характеризуется отношением суммарного числа принятых и выбывших к среднесписочному числу работников: <math>(800 + 900) / 4000 = 0,425</math>.</p> <p>Коэффициент постоянства кадров определяется отношением численности работников, состоявших в списке за отчетный год, к среднесписочной численности. Если по списку числится с 1 января по 31 декабря включительно:</p> $(4000 + 800 - 900) / 4000 = 0,975$ <p><b>Вывод:</b> текучесть кадров на данном предприятии довольно высокая - 22,5%, коэффициент оборота кадров также составляет значительную величину — 42,5%.</p>

47	<p>В базовом периоде численность персонала предприятия составила 1250 чел. В плановом периоде на- мечено увеличить объем выпускаемой продукции на 6%, фонд зарплаты на 5%, среднюю зарплату на 4%. Определить возможный рост производительности труда и плановую численность персонала.</p> <p>Решение:  <math>ЗП_{ср} = ФЗП / Ч</math> (Средняя зарплата есть отношение фонда зарплаты к численности персонала)  <math>ПТ = Q / Ч</math> (производительность труда есть отношение объема выпускаемой продукции к численности пер- сонала)  <math>изп = ifзп / ic \text{ и } ic = ifзп / izп \text{ и } ic = 1,05 / 1,04 = 1,0096</math>  <math>Чпл = 1,0096 \times 1250 = 1262 \text{ чел.}</math>  <math>ипт = iq / ic \text{ и } ипт = 1,06 / 1,0096 = 1,05</math>  <math>(i = 1 + \% / 100)</math>  <math>ДПТ = 1,05 \times 100 - 100 = 5\%</math>          Ответ: рост производительности труда – 5%, плановая численность – 1262 чел.</p>
48	<p>Рассчитать изменение численности персонала и повышение производительности труда, если объем про- изводства возрастает на 11%, ФЗП – на 7%, средняя зарплата одного рабочего – на 5%.</p> <p>Решение:  <math>изп = ifзп / ic \text{ и } ic = ifзп / izп \text{ и } ic = 1,07 / 1,05 = 1,019</math>  <math>ДЧ = 1,019 \times 100 - 100 = 1,9\%</math>  <math>ипт = iq / ic \text{ и } ипт = 1,11 / 1,019 = 1,089</math>  <math>(i = 1 + \% / 100)</math>  <math>ДПТ = 1,089 \times 100 - 100 = 8,9\%</math>          Ответ: изменение численности – 1,9%, повышение производительности труда на 8,9%</p>
49	<p>Рассчитайте, сколько необходимо дополнительно принять работников, если запланировано увеличить выпуск продукции на 25%, внедрить комплекс мероприятий, позволяющих увеличить производительность труда на 12%. Численность работников предприятия в базовом году составляла 1250 чел.</p> <p>Решение:  <math>ипт = iq / ic \text{ и } ic = 1,25 / 1,12 = 1,12</math>  <math>(i = 1 + \% / 100)</math>  <math>Чпл = 1,12 \times 1250 = 1400</math>  <math>ДЧ = 1400 - 1250 = 150 \text{ чел.}</math>          Ответ: дополнительно необходимо принять 150 чел.</p>
50	<p>Рассчитать потребность во внешнем наборе, если можно перевести из других структурных подразделений 10 чел. Планируется увеличить объем выпуска продукции на 20% при неизменном уровне производитель- ности труда. Численность базового периода – 360 чел.</p> <p>Решение:          Если производительность труда не увеличивается, то прирост численности будет пропорционален прирос- ту объема выпуска, т.е. 20%.  <math>ДЧ = 360 \times 0,2 = 72 \text{ чел.}</math>  <math>72 - 10 = 62 \text{ чел}</math> – потребность во внешнем наборе          Ответ: 62 чел.</p>

*ПКв-7 Способен осуществлять совершенствование организации труда персонала и системы оплаты труда (Выявляет резервы повышения производительности труда, готовит предложения по изменениям условий и оплаты труда персонала на основе оценки эффективности работы системы организации труда на рабочих местах)*

№ зада- ния	Тестовое задание с выбором одного правильного ответа
51	<p>Стратегия управления персоналом фирмы, производством, финансами и стратегии всех других сфер деятельности – это:</p> <p><b>а. Корпоративная стратегия</b>            б. Функциональная стратегия            в. Бизнес-стратегия</p>
52	<p>К основным факторам непосредственной социальной среды организации относится:</p> <p>а) коллективная форма управления  <b>б) условия работы и охрана труда</b>            в) имидж организации</p>
53	<p>Оценка, которая осуществляется на основе изучения длительного периода трудовой деятельности:</p> <p>а) комплексная            б) экспрессивная  <b>в) пролонгированная</b></p>
54	<p>Планирование потребности в персонале является:</p> <p>а) заключительной ступенью кадрового планирования</p>

	<p><b>б) заключительной ступенью кадрового контроллинга</b>  в) промежуточным этапом между кадровым планированием и кадровым контроллингом</p>
50	<p>Совокупность знаний, умений и навыков, личностных свойств и качеств, которыми необходимо обладать человеку для успешного выполнения профессиональных обязанностей, – это профессиональная(ые):  а) способности  <b>б) пригодность</b>  в) компетентность</p>
51	<p>Результат ухода одних работников и прихода других на работу в организацию — это ... кадров:  а) <b>текучесть</b>  б) издержки  в) переход</p>
52	<p>Побуждение, основанное на потребностях личности, ее ценностных ориентациях, интересах:  а) склонность  <b>б) мотивация</b>  в) мышление</p>
53	<p>Структура персонала организации:  а) соотношение профессиональных групп специалистов и рабочих  <b>б) совокупность отдельных лиц работников, объединенных по какому-либо признаку</b>  в) личный состав организации, работающий по найму и обладающий определенными признаками</p>
54	<p>Менеджер в выполнении управленческой роли:  а) связующее звено  <b>б) главный руководитель</b>  в) приемник информации</p>
55	<p>К внешним факторам управления персоналом относится:  а) стиль руководства  б) подбор персонала  <b>в) наличие конкурентов</b></p>
56	<p>В какой период профессиональной деятельности формируется мотивация труда?  <b>до начала профессиональной деятельности</b>  после приобретения трудового стажа 10-15 лет  во время адаптации в коллективе  после получения желаемой отдачи от трудовой деятельности  после признания важности труда</p>
57	<p>Для увеличения эффективности труда необходимо:  <b>четко формулировать цель работы</b>  давать общее представление о необходимых результатах  ориентироваться не на результат, а на процесс работы  своевременно стимулировать работников</p>
58	<p>В чем заключается цель стимулирования персонала?  побудить человека избегать конфликтов  <b>побудить человека делать больше и лучше того, что обусловлено трудовыми отношениями</b>  побудить человека не превышать своих полномочий  внушить человеку чувство собственного достоинства  обеспечить человеку достойный уровень жизни</p>
59	<p>Завышение размеров вознаграждения сотрудника обычно приводит к:  постоянному увеличению эффективности его работы  <b>временному увеличению эффективности его работы</b>  постоянному уменьшению эффективности его работы  временному уменьшению эффективности его работы  снижению мотивации работника</p>
60	<p>Какие основные формы стимулов выделяют?  принуждение, материальное поощрение, моральное поощрение, самоутверждение  <b>моральное стимулирование, материальное стимулирование, функциональное стимулирование, структурное стимулирование</b>  стимул, мотив, потребность, нужда  похвала, просьба, убеждение  зарплата, премия, подарки</p>
61	<p>Какой из ниже перечисленных пунктов не относится к основным факторам мотивации труда?  интересная работа  продвижение по службе  уровень заработной платы  <b>стаж работы</b>  условия труда</p>
62	<p>Основными формами оплаты труда являются:  <b>повременная и сдельная</b>  заработная плата и прибыль  тарификация и индексация  фиксированная и плавающая  окладная и тарифная</p>

63	Сдельная форма оплаты труда используется в случаях, когда: цикл работы слишком длинный в работе постоянно происходят изменения процесс производства не контролируется человеком <b>работу можно легко измерить и она увязана с конкретными исполнителями</b> работу сложно измерить и она не увязана с конкретными исполнителями
64	На стадии стабилизации предприятия управления персоналом направлены на: а) Формирование корпоративной культуры предприятия. <b>б) Исключение возможности увеличения расходов на оплату труда, то есть на оптимизации расходов на персонал.</b> в) Определение оптимальной организационной структуры предприятия. г) разработку системы и принципов кадровой работы.
65	Кадровая политика предприятия — это: а) Сложный комплекс предложений, догм, бездоказательно принят всеми членами компании, который определяет общие рамки организационного поведения. б) Система, которая определяется во взаимном контроле, взаимопомощи, непрерывном развитии индивидуального и группового потенциала предприятия. в) Кадровое планирование. <b>г) Система правил и норм, которые осознаны и соответствующим образом оформлены и приводят человеческий ресурс в соответствие со стратегией предприятия.</b>
66	Стратегия организации это: А деятельность организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка; Б практическое использование методологии стратегического управления; <b>В генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей;</b> Г обеспечение выработки действий для достижения целей организации и создание управленческих механизмов реализации этих действий через систему планов.
67	Генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей – это: А функциональная стратегия Б бизнес-стратегия В корпоративная стратегия <b>Г стратегия</b>
68	Стратегия управления персоналом относится к ... стратегиям. <b>А функциональным</b> Б портфельным В инновационным
69	Развитие и становление теории стратегического управления персоналом и практика ее применения это... <b>А предмет исследования</b> Б объект исследования В цель исследования
70	Второй уровень развития управления персоналом - работа с персоналом как задача функциональных отделов, какая это фаза <b>А Фаза институционализации управления</b> Б Фаза целого (системного) предпринимательства В Фаза бюрократического управления Г Фаза импровизации в управлении персоналом.
71	Завершающий процесс, который осуществляется на стадии стратегического обновления и должен обеспечить качественную обратную связь – это: А) стратегия предприятия <b>Б) контроль по реализации стратегии</b> В) управление стратегией Г) аудит
72	Симбиоз интуиции и профессионализма высшего руководства и заинтересованности всех работников в достижении целей – это... А) стратегия предприятия Б) контроль по реализации стратегии В) управление стратегией <b>Г) разработка стратегии</b>
73	Главная ответственность за формирование функциональной стратегии обычно возлагается на: А) генерального директора Б) главного бухгалтера <b>В) руководителей подразделений</b> Г) вице — президентов
74	К социокультурным тенденциям, которые рассматриваются в ходе Pest-анализа, относят: А) влияние государства в отрасли Б) потребности конечного потребителя В) финансирование исследований

	<b>Г) базовые ценности</b>	
75	Высокая научно-техническая квалификация персонала, проектная (матричная) структура управления – относят к ... внедрения нововведений А) преимуществам Б) необходимым рыночным условиям <b>В) требованиям к организации производства</b> Г) дестабилизирующим факторам	
76	При каких условиях существуют различия между закрытой и открытой кадровыми политиками: <b>а) Наборе, адаптации, обучении, продвижении, мотивации и стимулирования персонала.</b> б) Выборе системы оплаты труда и вознаграждения персонала. в) взыскания за нарушение трудовой дисциплины и жалобах на отдельных рабочих. г) Освобождении персонала.	
Тестовые вопросы с выбором нескольких вариантов ответа (с указанием количества правильных ответов)		
77	Стратегическое управление кадрами состоит из следующих стадий: <b>А оценка и анализ</b> <b>Б составление планов</b> <b>В реализация</b> Г выбор стратегии	
78	Характеристиками «ядра» персонала являются: <b>защищенность рабочего места от влияния рынка</b> <b>гарантия занятости на длительную перспективу</b> неудобные дни и часы работы <b>стоцентная оплата больничных листов и отпусков</b> негарантированное пенсионное обеспечение <b>гарантированное обучение и переквалификация за счет работодателя</b>	
79	На стадии роста организации управления персоналом направлены на: <b>а) Привлечение дополнительного персонала, что обусловлено ростом производства и увеличением масштаба предприятия.</b> <b>б) Адаптацию персонала, привлекаемого извне в уже сложившейся на предприятии организационной и корпоративной культуре.</b> в) оптимизацию расходов на персонал.	
80	Ситуация, когда используется привлечения персонала на все уровни иерархии извне, присущая: <b>а) Открытой кадровой политике.</b> б) Закрытой кадровой политике. <b>в) Смешанной кадровой политике.</b>	
81	Выделите четыре общие функции управления персоналом: <b>найм,</b> <b>оценка,</b> <b>вознаграждение,</b> <b>развитие персонала,</b> коммуникации	
Тестовые вопросы на нахождение соответствия, выстраивание последовательности		
82	Соотнесите А SWOT-анализ Б STEP-анализ  1. предметом SWOT-анализа выступает как внешняя, так и внутренняя среда организации 2. предметом STEP-анализа только ее внешняя макросреда А-1, б-2	
83	Соотнесите фазы развития управления персоналом с уровнем	
	А Работа с персоналом как задача функциональных отделов	1 Фаза институционализации управления
	Б Работа с персоналом как административная задача	2 Фаза бюрократического управления
	В Управление персоналом, ориентированное на перспективу и интеграцию.	3 Фаза импровизации в управлении персоналом
	Г Работа с персоналом как “задача ремонта, выполняемая линейными руководителями”.	4 Фаза целого (системного) предпринимательства
	А-1, б-2, в-4, г-3	
Задачи (задания) в 1-2 действия на разные формулы и процессы		
84	Определить плановый фонд оплаты труда на основе норматива прироста фонда оплаты труда, если ФОТбазовый = 300 000 руб., прирост объема продукции 10%, норматив прироста заработной платы за каждый процент прироста объема продукции - 0,3.  Решение: ФОТпл. = 300000 + 300000 (10 x 0,3)/100 = 309000 руб.	
85	Производственная программа включает 100000 единиц продукции. Сдельная расценка за единицу про-	

	<p>дукции 3 рубля. Коэффициент выполнения планового задания 1,2. Определить фонд оплаты труда рабочих-сдельщиков (ФОТсд).</p> <p>Решение: <math>ФОТсд = 100000 \times 3 \times 1,2 = 360000</math> руб.</p>
86	<p>Необходимо определить годовой плановый фонд заработной платы, если фонд заработной платы отчетного года составил 2456000 руб., индекс численности – 1,02, индекс средней заработной платы – 1,14.</p> <p>Решение: <math>ФОТпл = 2456000 \times 1,02 \times 1,14 = 2855837</math> руб.</p>
87	<p>Часовая тарифная ставка равняется 20 рублей. Фактически отработано 40 часов. Определить заработок работника (ЗП).</p> <p>Решение: <math>ЗП = 20 \times 40 = 800</math> руб.</p>
88	<p>Дневная тарифная ставка равняется 150 рублей. Фактически отработано три дня. Определить заработок работника.</p> <p>Решение: <math>ЗП = 150 \times 3 = 450</math> руб.</p>
89	<p>Месячная тарифная ставка рабочего 12000 руб. На предприятии действует положение о начислении стимулирующих выплат, где предусмотрено, что за экономию материалов начисляется премия (Пэк) в размере 35 % от сэкономленной суммы. Определить полный заработок работника, если известно, что он отработал полный рабочий месяц и сэкономил материалов на 10 000 руб.</p> <p>Решение: 1. Определяем размер премии за сэкономленные материалы.  <math>Пэк = (10\ 000 \times 35) : 100 = 3500</math> руб.  2. Определяем заработок с учетом премии  <math>ЗП = 12000 + 3500 = 15\ 500</math> руб.</p>
90	<p>Рабочий изготовил 480 деталей. Норма времени на изготовление одной детали составляет 48 мин. Часовая тарифная ставка 20 руб. Необходимо определить расценку (Рсд) и сдельный заработок (Зсд).</p> <p>Решение.  1. Определяем сдельную расценку:  <math>Рсд = 20 \times 0,8 = 16</math> руб.  2. Определяем заработок рабочего:  <math>ЗПсд = 20 \times 0,8 = 7680</math> руб.</p>
91	<p>Рабочий выполнил норму выработки и заработал по прямым сдельным расценкам 20 000 руб. Работнику установлена премия в размере 20% за выполнение плана и 2% сдельного заработка за каждый процент перевыполнения плана участком. Участок выполнил план на 105%. Необходимо определить заработок рабочего.</p> <p>Решение:  <math display="block">ЗП = 20000 + \frac{20000 \times (20 + 2 \times 5)}{100} = 26000 \text{ руб.}</math></p>
<p>Кейс-задания (Ситуационные задания)</p>	
92	<p>На крупном металлургическом комбинате занято около 30 тыс. человек. Комбинат формирует систему стратегического управления персоналом.</p> <p>Характеристика условий хозяйствования комбината на 5-летний период: технологии основного производства останутся совместимы с применяемыми, электросталеплавильное производство получит качественное развитие за счет внедрения новых современных мощностей, жесткая конкуренция на рынке черных металлов и превышение предложения над спросом приведут к снижению мировых цен, рынок рабочей силы в ближайшие пять лет полностью обеспечит потребности предприятия по основным категориям производственного и управленческого персонала.</p> <p>Текущее состояние трудового потенциала. Демографическая структура персонала: средний возраст производственного персонала превышает 45 лет; персонала аппарата управления производством - 49 лет; руководящего персонала общекорпоративного управления — 37 лет.</p> <p>Профессионально-квалификационная структура - для производственного персонала характерен монопрофессионализм (около 58%), сопровождающийся устареванием знаний; 70% персонала общекорпоративного управления подготовлены по программам повышения квалификации либо имеют базовую подготовку, отвечающую современным требованиям.</p> <p>Корпоративная культура предприятия не имеет целенаправленного управляемого развития и представляет собой совокупность трансформированных моделей поведения, свойственных социалистическому способу хозяйствования, и моделей поведения, характерных для капиталистических производственных отношений на уровне управления предприятием.</p> <p>Управление персоналом в целом находится в стадии совершенствования и внедрения современных технологий управления персоналом. Необходимо дальнейшее развитие системы УЧР.</p> <p>Задание:  Определите тип кадровой политики предприятия. Аргументируйте ответ.</p> <p>Решение:  На описываемом предприятии, на мой взгляд, присутствует пассивная кадровая политика. Ее характери-</p>

	<p>стики следующие:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) руководство организации не имеет четкой программы действий относительно персонала, кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий;</li> <li>2) отсутствует приказ кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в организации;</li> <li>3) действия руководства при подобной кадровой политике работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, часто не пытаясь понять причины возникновения конфликтной ситуации и ее возможные последствия. Это подтверждает то, что корпоративная культура является смесью социалистических и капиталистических принципов управления. То есть руководство организации не стремится урегулировать «хаос», а живет в нем.</li> </ol>
93	<p>На крупном металлургическом комбинате занято около 30 тыс. человек. Комбинат формирует систему стратегического управления персоналом.</p> <p>Характеристика условий хозяйствования комбината на 5-летний период: технологии основного производства останутся совместимы с применяемыми, электросталеплавильное производство получит качественное развитие за счет внедрения новых современных мощностей, жесткая конкуренция на рынке черных металлов и превышение предложения над спросом приведут к снижению мировых цен, рынок рабочей силы в ближайшие пять лет полностью обеспечит потребности предприятия по основным категориям производственного и управленческого персонала.</p> <p>Текущее состояние трудового потенциала. Демографическая структура персонала: средний возраст производственного персонала превышает 45 лет; персонала аппарата управления производством - 49 лет; руководящего персонала общекорпоративного управления — 37 лет.</p> <p>Профессионально-квалификационная структура - для производственного персонала характерен монопрофессионализм (около 58%), сопровождающийся устареванием знаний; 70% персонала общекорпоративного управления подготовлены по программам повышения квалификации либо имеют базовую подготовку, отвечающую современным требованиям.</p> <p>Корпоративная культура предприятия не имеет целенаправленного управляемого развития и представляет собой совокупность трансформированных моделей поведения, свойственных социалистическому способу хозяйствования, и моделей поведения, характерных для капиталистических производственных отношений на уровне управления предприятием.</p> <p>Управление персоналом в целом находится в стадии совершенствования и внедрения современных технологий управления персоналом. Необходимо дальнейшее развитие системы УЧР.</p> <p>Задание:</p> <p>Исходя из предполагаемых условий хозяйствования комбината и нынешнего состояния трудового потенциала, разработать общую стратегию управления персоналом на 5-летний период, отразив в ней желаемое состояние трудового потенциала через 5 лет по всем пяти разделам, характеризующим текущее состояние трудового потенциала: демографическому, профессионально-квалификационному, уровню корпоративной культуры, социальному статусу персонала, состоянию системы управления персоналом.</p> <p>Решение:</p> <p>Стратегия управления персоналом через 5 лет:</p> <p>Демографическая структура персонала - средний возраст персонала, в т.ч. управленческого, станет ниже, около 30-35 лет.</p> <p>Профессионально-квалификационный состав – повышается уровень квалификации производственного персонала, от монопрофессионализма к специализации.</p> <p>Уровень корпоративной культуры - корпоративная культура развита. Ей свойственны положительные черты социалистического и капиталистического моделей хозяйствования.</p> <p>Социальный статус персонала – высокий, престижно работать на данном предприятии.</p> <p>Состояние системы управления персоналом - развитая. Разработаны регламенты, нормативные документы, понятны цели, задачи, методы и проч.</p>
94	<p>Концерн «Калина» является косметической компанией, выпускающей и предлагающей своим потребителям в России, странах Европы и СНГ большое разнообразие косметической продукции и бытовой химии. Миссия Компании - создание лидирующих брендов на рынке косметики и парфюмерии.</p> <p>«Мне нравится бамбуковой палкой лупить человека» Владелец «Калины» Тимур Горяев сделал свою компанию лидером косметического рынка, построив ее по армейскому принципу. Но для конкуренции с глобальными корпорациями одной дисциплины может оказаться мало.</p> <p>Как у всякой компании, которую возглавляет менеджер, увлеченный процедурами, у концерна «Калина» есть корпоративный кодекс. Там, например, написано: «... не приветствуется установление личных взаимоотношений с подчиненными и обращение с подчиненными, которое может быть отмечено другими как неделовое».</p> <p>Еще в концерне издана своя синяя книга, в которой для каждого расписаны «приоритеты» – главные показатели, по которым оцениваются результаты деятельности, по два-три на человека. Работе над приоритетами предписано отводить не меньше 75% времени. За невыполнение плана по приоритетам лишают премии. За перевыполнение не хвалят, потому что ведь в «Кодексе» написано – подвиги никому не нужны. Выполняй то, что указано в инструкции, и будешь получать указанную в договоре зарплату. О всяких строгостях и говорить нечего: дресскод, за опоздание на работу – штраф, на обед – тридцать минут в отведенное тебе время.</p> <p>Задания:</p> <p>Оцените правила Кодекса, представленные в ситуации, эффективны ли они? Предложите альтернативу.</p>



	<p>Решение: На предприятии присутствует реактивная кадровая политика, признаками которой являются следующие факторы: при осуществлении политики данного типа руководство организации стремится контролировать факторы, свидетельствующие о возникновении негативных ситуаций в отношениях с кадрами, и причины их возникновения. Такими факторами являются: конфликтные ситуации, отсутствие мотивации к производительному труду, отсутствие высококвалифицированной рабочей силы для решения задач, стоящих перед организацией. В этих условиях администрация предпринимает меры по устранению негативных факторов и стремится понять причины, приведшие к возникновению кризисной ситуации. Службы кадров в таких организациях, как правило, обладают средствами для выявления подобной ситуации и принятия экстренных мер. Минусом такой политики является недостаточная прогнозируемость возникновения кадровых проблем в среднесрочной перспективе деятельности компании.</p>
95	<p>Концерн «Калина» является косметической компанией, выпускающей и предлагающей своим потребителям в России, странах Европы и СНГ большое разнообразие косметической продукции и бытовой химии. Миссия Компании - создание лидирующих брендов на рынке косметики и парфюмерии. «Мне нравится бамбуковой палкой лупить человека» Владелец «Калины» Тимур Горяев сделал свою компанию лидером косметического рынка, построив ее по армейскому принципу. Но для конкуренции с глобальными корпорациями одной дисциплины может оказаться мало. Как у всякой компании, которую возглавляет менеджер, увлеченный процедурами, у концерна «Калина» есть корпоративный кодекс. Там, например, написано: «... не приветствуется установление личных взаимоотношений с подчиненными и обращение с подчиненными, которое может быть отмечено другими как неделовое». Еще в концерне издана своя синяя книга, в которой для каждого расписаны «приоритеты» – главные показатели, по которым оцениваются результаты деятельности, по два-три на человека. Работе над приоритетами предписано отводить не меньше 75% времени. За невыполнение плана по приоритетам лишают премии. За перевыполнение не хвалят, потому что ведь в «Кодексе» написано – подвиги никому не нужны. Выполняй то, что указано в инструкции, и будешь получать указанную в договоре зарплату. О всяких строгостях и говорить нечего: дресскод, за опоздание на работу – штраф, на обед – тридцать минут в отведенное тебе время. Задание: Оцените правила Кодекса, представленные в ситуации, эффективны ли они? Предложите альтернативу.  Решение: Правила, заключенные в кодексе, похожи на сжатую пружину. Чем сильнее ее закручиваешь, тем сильнее будет эффект раскручивания, т.е. реакция, когда сдерживающие силы ослабнут. Нельзя только сдерживать и пресекать своих сотрудников. Где мотивация? Где вознаграждение за успехи? Где похвала? Всего этого нет в кодексе компании. На мой взгляд, в современных условиях, когда на первый план выходит человеческий ресурс, такие правила попросту неприемлемы. Альтернативой может стать применение адекватного свода правил который наряду с «наказаниями», будет использовать и поощрения.</p>
96	<p>В планируемом периоде предполагается увеличить объем выпускаемой продукции на 10%, производительность труда - на 6%, среднюю заработную плату - на 4%. Рассчитайте плановый фонд заработной платы, если в базисном периоде объем продукции составлял 180 млн. руб., а фонд заработной платы - 40 млн. руб.  Решение Удельный вес заработной платы в объеме выпущенной продукции равен 22% [(40/180)100]; соотношение роста производительности труда и заработной платы в планируемом периоде составит: 1,04/1,06 = 0,981; удельный вес заработной платы в планируемом периоде: 22 * 0,981 = 21,6%; фонд заработной платы 42 786 тыс. руб. [(180 000 000- 1,1 -21,6)/100].</p>
97	<p>Предприятие начало работать с 26 июня и сумма списочных чисел работников составила за июнь 15 000 человеко-дней. Необходимо определить среднесписочное число работников.  Решение: Среднесписочное число показывает, сколько в среднем числилось ежедневно по спискам работников за рассматриваемый период. Определяется путем деления суммы списочных чисел за все календарные дни на число календарных дней в рассматриваемом периоде. Списочная численность работников в выходной и праздничный день принимается равной численности их в предвыходной и предпраздничный день. Следовательно, среднесписочное число за месяц равно 500 человек (15 000 : 30).</p>
98	<p>В организации за определенный период было принято 60 человек, уволено 50 человек, из них по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины 20 человек. Списочная численность на конец периода 600 человек, число работников проработавших весь отчетный период 550 человек, среднесписочная численность 580 человек. Необходимо определить коэффициент оборота по приему, по выбытию, коэффициент текучести, коэффициент постоянства состава, коэффициент замещения.  Решение 1. Коэффициент оборота по приему = 60/580 x 100 = 10,3% 2. Коэффициент оборота по выбытию = 50/580 x 100 = 8,6 % 3. Коэффициент текучести = 20/580 x 100 = 3,4 % 4. Коэффициент замещения персонала = 10,3/8,6 = 1,2 5. Коэффициент постоянства состава = 550/600 = 0,91</p>

99	<p>В организации календарный фонд рабочего времени за год составил 912 500 человеко-дня, табельный фонд – 667 700 человеко-дня, максимально возможный фонд времени – 569700 человеко-дня. Фактически отработано в урочное время 521 100 человеко-дня. Определить коэффициент использования максимально возможного фонда рабочего времени, коэффициент использования табельного фонда рабочего времени, коэффициент использования календарного фонда рабочего времени.</p> <p>Решение</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Коэффициент использования максимально возможного фонда рабочего = <math>521100/569700 = 0,91</math></li> <li>2. Коэффициент использования табельного фонда времени = <math>521100/667700 = 0,78</math></li> <li>3. Коэффициент использования календарного фонда = <math>521100/912500 = 0,57</math></li> </ol>
100	<p>Необходимо определить численность основных рабочих для выполнения объема работ, трудоемкость которых составляет 273600 нормо-часов. Плановый фонд рабочего времени 1900 часов, коэффициент выполнения норм труда 1,2.</p> <p>Решение: Планирование численности рабочих по трудоемкости производственной программы:</p> $Ч_{пл} = \frac{T_{пл}}{\Phi_{РВпл} \times K_{вн}}$ <p>Ч<sub>пл</sub> – планируемая численность работников, Т<sub>пл</sub> – плановая трудоемкость производственной программы в нормо-часах, К<sub>вн</sub> – плановый коэффициент выполнения норм времени;  норма численности по трудоемкости производственной программы: <math>Нч = 273600 : (1900 \times 1,2) = 120</math> чел.</p>

### 3.2 Вопросы для экзамена

*ПКв-5 Способен осуществлять организацию и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала (ИД1<sub>ПКв-5</sub> - Осуществляет анализ структуры, планов и вакансий организации, особенностей работы на различных участках производства и конкретных рабочих местах и готовит проекты документов, определяющих порядок развития персонала и построения профессиональной карьеры)*

Номер вопроса (задачи, задания)	Текст вопроса
101	<p>Перечислите основные цели развития персонала</p> <p>Ответ: Основными целями развития являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>–формирование общих ценностей;</li> <li>–облегчение организационных изменений;</li> <li>–предоставление всем работникам равных возможностей по-лучения достойных заработков и служебного продвижения;</li> <li>–улучшение морально-психологического климата;</li> <li>–снижение потребности в кадрах и их текучести;</li> <li>–облегчение делегирования полномочий;</li> <li>–повышение производительности труда и качества работы;</li> <li>–выработка профессиональных навыков;</li> <li>–формирование определенного типа мышления и поведе-ния; получение дополнительных знаний.</li> </ul>
102	<p>Профессиональное развитие это...</p> <p>Ответ: Профессиональное развитие персонала — это система взаимосвязанных мероприя-тий, направленных на совершенствование профессиональных компетенций работников и их мотивации с целью выполнения не только необходимых для работы обязанностей, но и новых функций для решения актуальных и перспективных задач организации. Сущность профессио-нального развития персонала — это повышение уровня знаний, формирование умений, отра-ботка навыков, овладение различными способами ком-муникации, совершенствование произ-водственной и организацион-ной культуры для удовлетворения личных потребностей и за-просов предприятия. Таким образом, можно сделать вывод, что развитие персонала способ-ствует достижению целей работника, организации и общества в целом.</p>
103	<p>Раскройте сущность подготовки кадров</p> <p>Ответ: Подготовка кадров – планомерное и организованное обучение и выпуск квалифициро-ванных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способов общения.</p> <p>Подготовка считается законченной, если получена квалификация для конкретной деятельно-сти.</p>

	<p>Начальная подготовка– развитие знаний, умений, навыков и способов общения как фундамент для дальнейшей профессиональной подготовки.</p> <p>Специализированная подготовка предназначена для получения специфической, профессиональной квалификации, углубления знаний и умений в целях овладения определенной профессией.</p> <p>Повышение квалификации кадров – обучение кадров в целях усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением должности.</p> <p>Переподготовка кадров – обучение кадров в целях освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.</p> <p>Обучение вторым (смежным) профессиям с начальным либо более высоким уровнем квалификации происходит в целях расширения профессионального мастерства, подготовки к работе в условиях применения коллективных форм организации труда, а также по совмещаемым профессиям.</p>
104	<p>Перечислите этапы разработки программы профессионального обучения</p> <p>Ответ: Разработка программы профессионального обучения состоит из следующих этапов: 1) определение потребностей организации в профессиональном обучении своих сотрудников; 2) разработка бюджета профессионального обучения; 3) постановка цели обучения и определение критериев оценки эффективности; 4) знакомство с различными методами профессионального обучения; 5) разработка содержания программы обучения.</p>
105	<p>Какие факторы влияют на потребности организации в развитии своего персонала</p> <p>Ответ: На потребности организации в развитии своего персонала влияют следующие факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>динамика внешней среды (потребители, конкуренты, поставщики, партнеры, государственные структуры);</li> <li>развитие техники и технологии, которое влечет за собой появление новой продукции, услуг и методов производства;</li> <li>изменение стратегии развития организации;</li> <li>создание новой организационной структуры;</li> <li>освоение новых видов деятельности.</li> </ul>

*ПКв-7 Способен осуществлять совершенствование организации труда персонала и системы оплаты труда (Выявляет резервы повышения производительности труда, готовит предложения по изменениям условий и оплаты труда персонала на основе оценки эффективности работы системы организации труда на рабочих местах)*

Номер вопроса (задачи, задания)	Текст вопроса (задачи, задания)
106	<p>Назовите принципы стратегического управления персоналом</p> <p>Ответ: Принципы стратегического управления персоналом:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>долгосрочность оцениваемых перспектив (формирование психологических установок, системы мотивации, структуры персонала, системы управления персоналом требует длительного периода времени);</li> <li>связь со стратегией организации в целом (изменение стратегии организации требует корректировки кадровой стратегии: изменение структуры и численности персонала, его навыков и квалификации, стиля и методов управления);</li> <li>направленность управленческих воздействий на изменение потенциала персонала;</li> <li>создание возможностей эффективной реализации потенциала сотрудников;</li> <li>альтернативность выбора в зависимости от состояния внешней и внутренней среды;</li> <li>осуществление постоянного контроля за состоянием и динамикой внешней среды и своевременное внесение изменений в управленческие решения.</li> </ul>
107	<p>Перечислите функции высшего руководства в процессе стратегического планирования:</p> <p>Ответ: функции высшего руководства в процессе стратегического планирования:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Углубленное изучение состояния среды, целей и разработки стратегий: окончательное уяснение сущности определенных целей и более широкое доведение идей стратегий и смысла целей до сотрудников фирмы.</li> <li>Принятие решений по эффективности использования имеющихся у фирмы ресурсов.</li> <li>Решения по поводу организационной структуры.</li> <li>Проведение необходимых изменений на фирме.</li> <li>Пересмотр плана выполнения стратегии в случае возникновения непредвиденных обстоя-</li> </ul>

	тельств.
108	<p>Назовите четыре концепции планирования работы с персоналом на предприятии</p> <p>Ответ: четыре концепции планирования работы с персоналом на предприятии:  кадровая стратегия зависит от стратегии организации в целом;  стратегия организации зависит от кадровой стратегии;  кадровая стратегия и стратегия организации в целом взаимосвязаны;  кадровая стратегия и стратегия организации определяются интерактивно.</p>
109	<p>Основные черты стратегии управления персоналом</p> <p>Ответ: Основные черты стратегии управления персоналом:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегия управления персоналом выводится из большого количества факторов и связана, как правило, со стратегией организации в целом.</li> <li>2. Цели управления персоналом являются частью организационных целей. Таким образом, стратегия управления персоналом является частью общей стратегии организации (функциональной стратегией). Круг вопросов, очерченных этой стратегией, включает обеспечение организации необходимым персоналом, его обучение, мотивацию, систему вознаграждения, гибкость, командную работу и стабильные трудовые отношения. Решение всех этих вопросов способствует успешной реализации корпоративной стратегии.</li> <li>3. Стратегия управления персоналом носит долгосрочный характер, что не в последнюю очередь объясняется ее нацеленностью на разработку и изменение психологических установок, мотивации, квалификации и структуры трудового коллектива, причем такие изменения происходят, как правило, только через достаточно длительное время.</li> </ol>
110	<p>Организация оплаты труда на предприятии.</p> <p>Ответ: Заработная плата — это вознаграждение, как правило, в денежном выражении, которое по трудовому договору собственник или уполномоченный им орган выплачивает работнику за выполненную работу.</p> <p>Размер заработной платы зависит от сложности и условий выполняемой работы, профессионально-деловых качеств работника, результатов его работы и хозяйственной деятельности предприятия. Различают заработную плату номинальную и реальную. Оплата труда состоит из основной заработной платы и дополнительной, находящихся в соотношении приблизительно 70 : 30.</p> <p>Основная заработная плата — это вознаграждение за выполненную работу в соответствии с установленными нормами работы (времени, выработки, обслуживания) в виде тарифных ставок (окладов) и сдельных расценок для работников и должностных окладов для служащих.</p> <p>Дополнительная заработная плата — это вознаграждение за работу свыше установленных норм, за трудовые успехи, изобретательность, особые условия работы. Это доплаты, надбавки, гарантийные и компенсационные выплаты, премии, связанные с выполнением производственных задач и функций.</p>
111	<p>Основные функции заработной платы</p> <p>Ответ: Основными функциями заработной платы являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>воспроизводственная — устанавливает нормы оплаты труда на таком уровне, который обеспечивает нормальное воспроизводство рабочей силы соответствующей квалификации;</li> <li>стимулирующая — побуждает работников к эффективной работе на рабочих местах;</li> <li>регулирующая — реализует принципы дифференциации уровня заработка по специальности и соответствующей квалификации, сложности трудовых задач;</li> <li>социальная — обеспечивает реализацию принципа социальной справедливости относительно получения дохода.</li> </ul>
112	<p>Повременная форма оплаты труда</p> <p>Ответ: Повременная форма оплаты труда предусматривает определение размера заработка в зависимости от отработанного времени с учетом уровня квалификации. Существует несколько разновидностей повременной формы оплаты труда.</p> <p>Простая повременная оплата труда. Заработок работника рассчитывается по формуле:</p> $Зп = ТС * Ф$ <p>где ТС — часовая тарифная ставка соответствующего разряда, грн; Ф — количество отработанных часов.</p> <p>Эта система оплаты труда недостаточно связана с конечными результатами деятельности коллектива работников и не оказывает содействие проявлению инициативы и творчества. Поэтому в чистом виде ее применяют не часто, большей частью для определения тарифных заработков при бригадной оплате труда.</p>
113	Перечислите виды стратегий управления персоналом

	<p>Ответ: Стратегия ориентации на свои силы  Стратегия приобретения готовых специалистов  Стратегия приема небольшого количества высококвалифицированных специалистов  Стратегия приема специалистов средней квалификации, но в достаточном количестве  Стратегия ориентации на индивидуальную работу  Стратегия ориентации на работу в команде</p>
114	<p>Какова цель планирования потребности в персонале?  Ответ: Основной целью планирования потребности в персонале является определение численности и качества персонала для обеспечения выполнения задач предприятия. Нехватка персонала ставит под угрозу выполнение задач, а переизбыток его вызывает излишние расходы и ставит, таким образом, под угрозу существование самого предприятия. Можно выделить два основных направления планирования потребности в персонале: количественное; качественное.</p>
115	<p>Кратко охарактеризуйте тарифную систему оплаты труда  Ответ: Тарифная система позволяет качественно оценить труд, служит основой организации заработной платы рабочих, строится в зависимости от условий труда, квалификации работающих и формы оплаты труда.  Тарифная система включает:  тарифную ставку, определяющую размер оплаты труда в час или за день;  тарифную сетку, показывающую соотношение в оплате труда между различными разрядами работ т рабочих (квалификациями);  тарифно-квалификационные справочники, с помощью которых можно определить разряд работы и рабочих в соответствии с тарифной сеткой.  Тарификация работ и присвоение тарифных разрядов (разрядов оплаты) работникам производится на основе тарифно-квалификационных справочников.  Тарифно-квалификационные справочники составлены для каждой отрасли и содержат подробные характеристики основных видов работ с указанием требований, предъявляемых к квалификации работника. Справочники и порядок их применения утверждаются Правительством РФ.</p>
116	<p>Сущность оплаты труда  Ответ: Под оплатой труда (заработной платой) принято понимать вознаграждение, установленное работнику за выполнение трудовых обязанностей.  Оплата труда каждого работника определяется работодателем в зависимости от количества и качества выполняемой работы и максимальным пределом не ограничивается.  Дифференциация размеров оплаты труда осуществляется в зависимости от сложности, содержания и результатов труда работника.  При оплате труда рабочих могут применяться тарифные ставки, оклады, а также бестарифная система, если предприятие учреждение, организация сочтут такую систему наиболее целесообразной.  Вид, системы оплаты труда, размеры тарифных ставок, окладов, премий и иных поощрительных выплат, а также соотношение в их размерах между отдельными категориями персонала предприятия, учреждения, организации определяют самостоятельно и фиксируют их в коллективных договорах, иных локальных нормативных актах.  Организация оплаты труда на предприятии определяется тремя взаимосвязанными и взаимозависимыми элементами: тарифной системой; нормированием труда; формами оплаты труда.</p>
117	<p>Когда применяется бестарифная система оплаты труда  Ответ: Применение такой системы целесообразно лишь в тех случаях, когда есть реальная возможность учесть результаты труда работника при общей заинтересованности и ответственности каждого члена коллектива.  При использовании бестарифной системы оплаты труда заработок работника зависит от конечных результатов работы структурного подразделения предприятия ЖКХ, в котором он работает, и от объема средств, направляемых работодателем на оплату труда.</p>
118	<p>Перечислите основные направления стратегии управления персоналом  Ответ: Основные направления стратегии:  привлечение, отбор и оценка персонала. Ведется активная работа по привлечению профессионалов. Используются возможности кадровых агентств;  адаптация персонала. Все принятые работники должны быстро и с минимальными затратами воспринять корпоративную культуру. Корпоративная культура – сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации и задающих общие рамки поведения, принимаемые большей частью организацией;  стимулирование персонала и система продвижения по службе. Активно ведется разработка и переработка положения о премировании в зависимости от вклада и выслуги лет. Проводятся</p>

	внутрифирменные программы обучения.
119	Перечислите общие требования к построению системы оплаты труда Ответ: Общие требования к построению системы оплаты труда. Независимо от характера и типа предприятия система оплаты труда, ориентированная на стратегический успех, должна отвечать следующим требованиям: оплата труда должна производиться в строгом соответствии с объемом выполняемой работы, ее качеством и значимостью для предприятия; величина оплаты труда должна обеспечивать конкурентоспособность предприятия на рынке рабочей силы; каждый работник должен иметь возможность отследить формирование своего дохода. Этим гарантируется объективность и справедливость получаемого заработка; в основу построения системы оплаты труда должны быть положены единые критерии и принципы для всех должностей. Только в этом случае можно достичь объективной дифференциации вознаграждения внутри предприятия, а следовательно, и эффективной мотивации
120	Какую роль играют надбавки и социальные выплаты для персонала? Ответ: Надбавки и социальные выплаты с количеством и качеством выполняемой работы напрямую не связаны. Они играют роль стабилизирующего фактора, снижают текучесть кадров, повышают чувство удовлетворенности от занимаемой должности.

#### **4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Процедуры оценивания в ходе изучения дисциплины знаний, умений и навыков, характеризующих этапы формирования компетенций, регламентируются положениями:

- П ВГУИТ 2.4.03 Положение о курсовых экзаменах и зачетах;
- П ВГУИТ 4.1.02 Положение о рейтинговой оценке текущей успеваемости, а также методическими указаниями:

Основы кадровой политики и кадрового планирования [Электронный ресурс] : задания и методические указания к СРО, очной и очно-заочной форм обучения / И. П. Богомолова, Ю.Н. Воронцова ВГУИТ, Кафедра управления, организации производства и отраслевой экономики. - Воронеж : ВГУИТ, 2022.

*В методических указаниях указывается порядок проведения оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций, и выставления оценки по дисциплине.*

*Для оценки знаний, умений, навыков обучающихся по дисциплине применяется рейтинговая система. Итоговая оценка по дисциплине определяется на основании определения среднеарифметического значения баллов по каждому заданию.*

**5. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания для каждого результата обучения по дисциплине**

Результаты обучения по этапам формирования компетенций	Предмет оценки (продукт или процесс)	Показатель Оценивания	Критерии оценивания сформированности компетенций	Шкала оценивания	
				Академическая оценка или баллы	Уровень освоения компетенции
<i>ПКв-5 Способен осуществлять организацию и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала (ИД1<sub>ПКв-5</sub> - Осуществляет анализ структуры, планов и вакансий организации, особенностей работы на различных участках производства и конкретных рабочих местах и готовит проекты документов, определяющих порядок развития персонала и построения профессиональной карьеры)</i>					
<b>Знать</b>	Знание практических аспектов планирования развития персонала	Результаты Тестирования	- даны правильные ответы менее чем на 59,99 % всех тестовых вопросов	Неудовлетворительно	Не освоена (недостаточный)
			- даны правильные ответы на 60-74,99% всех тестовых вопросов	Удовлетворительно	Освоена (базовый)
			- даны правильные ответы на 75-84,99% всех тестовых вопросов	Хорошо	Освоена (повышенный)
			- даны правильные ответы на 85-100% всех тестовых вопросов	Отлично	Освоена (повышенный)
		Собеседование Ответы на вопросы	Обучающийся обладает частичными и разрозненными знаниями, только некоторые из которых может связывать между собой	Неудовлетворительно	Не освоена (недостаточный)
			Обучающийся обладает минимальным набором знаний, необходимым для системного взгляда на изучаемый объект	Удовлетворительно	Освоена (базовый)
			Обучающийся обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на изучаемый объект	Хорошо	Освоена (повышенный)
Обучающийся обладает системным взглядом на изучаемый объект	Отлично	Освоена (повышенный)			
<b>Уметь</b>	Умение учитывать особенности работы на различных участках производства и конкретных рабочих местах в процессе кадрового планирования	Решение практических задач	Обучающийся не владеет умениями выполнения заданий; не демонстрирует умений, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Не зачтено	Не освоена (недостаточный)
			Обучающийся выполняет задания с использованием алгоритма решения, при выполнении не допускает ошибок или допускает незначительные ошибки и неточности, формулирует выводы; демонстрирует умения, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Зачтено	Освоена (повышенный)
<b>Владеть</b>	Навыками формирования кадровой политики с учетом необходимости стратегического развития персонала и	Результаты решения кейс-заданий	обучающийся не владеет навыками выполнения заданий; не демонстрирует умений, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Неудовлетворительно	Не освоена (недостаточный)

	построения профессиональной карьеры		обучающийся испытывает затруднения при выполнении заданий по алгоритму; демонстрирует минимальный набор навыков, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Удовлетворительно	Освоена (базовый)
			обучающийся выполняет задания с использованием алгоритма решения, при выполнении допускает незначительные ошибки и неточности, формулирует выводы; демонстрирует навыки, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Хорошо	Освоена (повышенный)
			обучающийся выполняет задания, формируя алгоритм решения, при выполнении не допускает ошибок и неточностей, формулирует выводы; демонстрирует навыки, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Отлично	Освоена (повышенный)
	Содержание РПР		обучающийся не может (не умеет) записать алгоритм выполнения работы, не может выбрать методику для проведения расчетов, не представляет результаты работы в виде аналитического отчета; не демонстрирует навыки, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Неудовлетворительно	Не освоена (недостаточный)
			запись алгоритма решения РПР у обучающегося вызывает затруднения (алгоритм решения записан с ошибками), представляет результаты работы в виде аналитического отчета, в котором допускает неверное оформление; демонстрирует минимальный набор навыков, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Удовлетворительно	Освоена (базовый)
			обучающийся решает РПР, используя верный алгоритм решения, при решении допускает незначительные ошибки, представляет результаты работы в виде правильно оформленного аналитического отчета; демонстрирует навыки, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Хорошо	Освоена (повышенный)
			обучающийся решает РПР, используя верный алгоритм решения, при реше-	Отлично	Освоена (повышенный)



			нии не допускает ошибок, представляет результаты работы в виде правильно оформленного аналитического отчета; демонстрирует навыки, предусмотренные планируемыми результатами обучения		
<b>ПКе-7 Способен осуществлять совершенствование организации труда персонала и системы оплаты труда (Выявляет резервы повышения производительности труда, готовит предложения по изменениям условий и оплаты труда персонала на основе оценки эффективности работы системы организации труда на рабочих местах)</b>					
<b>Знать</b>	Знание рисков сопротивления персонала мобилизации резервов повышения производительности труда на рабочих местах организации	Результаты Тестирования	- даны правильные ответы менее чем на 59,99 % всех тестовых вопросов	Неудовлетворительно	Не освоена (недостаточный)
			- даны правильные ответы на 60-74,99% всех тестовых вопросов	Удовлетворительно	Освоена (базовый)
			- даны правильные ответы на 75-84,99% всех тестовых вопросов	Хорошо	Освоена (повышенный)
			- даны правильные ответы на 85-100% всех тестовых вопросов	Отлично	Освоена (повышенный)
		Собеседование Ответы на вопросы	Обучающийся обладает частичными и разрозненными знаниями, только некоторые из которых может связывать между собой	Неудовлетворительно	Не освоена (недостаточный)
			Обучающийся обладает минимальным набором знаний, необходимым для системного взгляда на изучаемый объект	Удовлетворительно	Освоена (базовый)
			Обучающийся обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на изучаемый объект	Хорошо	Освоена (повышенный)
			Обучающийся обладает системным взглядом на изучаемый объект	Отлично	Освоена (повышенный)
<b>Уметь</b>	Умение учитывать риски сопротивления персонала при разработке предложений по планированию производительности труда	Решение практических задач	Обучающийся не владеет умениями выполнения заданий; не демонстрирует умений, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Не зачтено	Не освоена (недостаточный)
			Обучающийся выполняет задания с использованием алгоритма решения, при выполнении не допускает ошибок или допускает незначительные ошибки и неточности, формулирует выводы; демонстрирует умения, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Зачтено	Освоена (повышенный)
<b>Владеть</b>	Навыками подготовки предложений по повышению эффективности и производительности труда	Результаты решения кейс-заданий	обучающийся не владеет навыками выполнения заданий; не демонстрирует умений, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Неудовлетворительно	Не освоена (недостаточный)

			обучающийся испытывает затруднения при выполнении заданий по алгоритму; демонстрирует минимальный набор навыков, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Удовлетворительно	Освоена (базовый)
			обучающийся выполняет задания с использованием алгоритма решения, при выполнении допускает незначительные ошибки и неточности, формулирует выводы; демонстрирует навыки, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Хорошо	Освоена (повышенный)
			обучающийся выполняет задания, формируя алгоритм решения, при выполнении не допускает ошибок и неточностей, формулирует выводы; демонстрирует навыки, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Отлично	Освоена (повышенный)
		Содержание расчетно-практической работы	обучающийся не может (не умеет) записать алгоритм выполнения работы, не может выбрать методику для проведения расчетов, не представляет результаты работы в виде аналитического отчета; не демонстрирует навыки, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Неудовлетворительно	Не освоена (недостаточный)
			запись алгоритма решения РПР у обучающегося вызывает затруднения (алгоритм решения записан с ошибками), представляет результаты работы в виде аналитического отчета, в котором допускает неверное оформление; демонстрирует минимальный набор навыков, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Удовлетворительно	Освоена (базовый)
			обучающийся решает РПР, используя верный алгоритм решения, при решении допускает незначительные ошибки, представляет результаты работы в виде правильно оформленного аналитического отчета; демонстрирует навыки, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Хорошо	Освоена (повышенный)
			обучающийся решает РПР, используя верный алгоритм решения, при реше-	Отлично	Освоена (повышенный)

			нии не допускает ошибок, представляет результаты работы в виде правильно оформленного аналитического отчета; демонстрирует навыки, предусмотренные планируемыми результатами обучения		
--	--	--	---	--	--