

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

УТВЕРЖДАЮ

И. о. проректора по учебной работе

_____ Василенко В. Н. _____
(подпись) (Ф.И.О.)

«30» мая 2024 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И БЕЗОПАСНОСТЬ
(наименование в соответствии с РУП)

Направление подготовки (специальность)

38.05.01 Экономическая безопасность
(шифр и наименование направления подготовки/специальности)

Направленность (профиль)

Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности
(наименование профиля/специализации)

Квалификация выпускника

ЭКОНОМИСТ

(в соответствии с Приказом Министерства образования и науки РФ от 12 сентября 2013 г. N 1061

"Об утверждении перечней специальностей и направлений подготовки высшего образования" (с изменениями и дополнениями)

1. Цели и задачи дисциплины

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

08 Финансы и экономика (в сферах: обеспечения экономической безопасности региона; обеспечения экономической безопасности хозяйствующих субъектов).

Дисциплина направлена на решение типов задач профессиональной деятельности: расчетно-экономический, информационно-аналитический, организационно-управленческий, контрольный.

Программа составлена в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки/специальности 38.05.01 Экономическая безопасность.

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-2	Способен к построению интегрированной системы управления рисками	ИД1 _{ПКв-2} Планирует, координирует и контролирует эффективность работы сотрудников и подразделений в сфере управления рисками

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения (показатели оценивания)
ИД1 _{ПКв-2} Планирует, координирует и контролирует эффективность работы сотрудников и подразделений в сфере управления рисками	Знает: современные инструменты управления человеческими ресурсами; сущность и принципы теории и концепции взаимодействия людей в подразделении, вопросы управления человеческим капиталом, мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций и управления конфликтами; методы и современные технологии подбора и управления работниками в организации; нормы профессиональной этики
	Умеет: прогнозировать и определять потребность в работниках; формулировать требования к сотрудникам и формировать заявки на подбор кадров; применять методы аудита, оценки и аттестации работников; разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию работников
	Владеет: навыками подбора работников соответствующей квалификации для структурных подразделений и рабочих групп; навыками составления и анализа мотивационных профилей работников подразделения и формирования кадрового резерва

3. Место дисциплины в структуре ООП ВО

Дисциплина относится к вариативной части Блока 1 ООП. Дисциплина относится к части, формируемой участниками образовательных отношений.

Изучение дисциплины основано на знаниях, умениях и навыках, полученных при изучении обучающимися дисциплин и практик: Система обеспечения экономической безопасности хозяйствующего субъекта, Управление рисками, Организация и методика проведения налоговых проверок, Производственная практика, практика по профилю профессиональной деятельности.

Дисциплина является предшествующей для обучающимися дисциплин и практик: Преддипломная практика, ГИА.

4. Объем дисциплины и виды учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единицы

Виды учебной работы	Всего акад. часов	Семестр
		А
Общая трудоемкость дисциплины	108	108
Контактная работа в т.ч. аудиторные занятия:	53,4	53,4
Лекции	26	26
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>	-	-
Практические занятия (ПЗ)	26	26
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>	26	26
Консультации текущие	1,3	1,3
Вид аттестации (зачет)	0,1	0,1
Самостоятельная работа:	54,6	54,6
Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	12	12
Подготовка к практическим занятиям	11	11
Расчетно-практическая работа	10	10
Выполнение домашнего задания	10	10
Тест (подготовка и выполнение тестовых заданий)	11,6	11,6

5. Содержание дисциплины, структурированное по 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	Трудоемкость раздела, ак. ч
1	Кадровая политика	Формирование кадровой политики. Стратегия управления человеческими ресурсами. Система управления персоналом. Кадровая служба организации. Планирование работы с персоналом организации. Технология управления персоналом организации. Управление поведением персонала. Контроль и оценка результатов труда	84,6
2	Кадровая безопасность	Понятие кадровой безопасности организации. Система управления кадровой безопасностью организации. Риски и угрозы кадровой безопасности: понятие и классификация. Противодействие кадровым угрозам	22
	Консультации текущие		1,3
	Зачет		0,1

5.2 Разделы дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Лекции, ак. ч	ПЗ, ак. ч	СРО, ак. ч
1	Кадровая политика	20	20	44,6
2	Кадровая безопасность	6	6	10
	Консультации текущие		1,3	
	Зачет		0,1	

5.2.1 Лекции

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Тематика лекционных занятий	Трудоемкость, ак. ч
1	Кадровая политика	Формирование кадровой политики	2
		Стратегия управления человеческими ресурсами	2
		Система управления персоналом	2
		Кадровая служба организации	2
		Планирование работы с персоналом организации	2
		Технология управления персоналом: отбор, подбор, найм, адаптация,	4

		обучение, аттестация, высвобождение	
		Управление поведением персонала: мотивация, конфликты, профессиональная этика	4
		Контроль и оценка результатов труда	2
2	Кадровая безопасность	Понятие кадровой безопасности организации	2
		Риски и угрозы кадровой безопасности: понятие, классификация, противодействие	2
		Система управления кадровой безопасностью организации	2

5.2.2 Практические занятия (ПЗ)

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Тематика практических занятий	Трудоемкость, ак. ч
1	Кадровая политика	Формирование кадровой политики	2
		Стратегия управления человеческими ресурсами	2
		Система управления персоналом	2
		Кадровая служба организации	2
		Планирование работы с персоналом организации	2
		Технология управления персоналом: отбор, подбор, наем, адаптация, обучение, аттестация, высвобождение	4
		Управление поведением персонала: мотивация, конфликты, профессиональная этика	4
		Контроль и оценка результатов труда	2
2	Кадровая безопасность	Понятие кадровой безопасности организации	2
		Риски и угрозы кадровой безопасности: понятие, классификация, противодействие	2
		Система управления кадровой безопасностью организации	2

5.2.3 Лабораторный практикум – не предусмотрен

5.2.4 Самостоятельная работа обучающихся

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Вид СРО	Трудоемкость, ак. ч
1	Кадровая политика	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	8
		Подготовка к практическим занятиям	8
		Расчетно-практическая работа	10
		Домашнее задание	10
		Тест (подготовка и выполнение тестовых заданий)	8,6
2	Кадровая безопасность	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	4
		Подготовка к практическим занятиям	3
		Тест (подготовка и выполнение тестовых заданий)	3

6 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Для освоения дисциплины обучающийся может использовать:

6.1 Основная литература

1. Духновский, С. В. Кадровая безопасность организации : учебник и практикум для вузов (гриф УМО ВО) / С. В. Духновский. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 233 с.

<https://urait.ru/bcode/541536>

2. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов (гриф УМО ВО) / В. М. Маслова. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 451 с. <https://urait.ru/bcode/535563>

6.2 Дополнительная литература

1. Махмудова, И. Н. Кадровая безопасность: организация и управление : учебное пособие / И. Н. Махмудова, Н. В. Соловова. — Самара : Самарский университет, 2022. — 96 с. <https://e.lanbook.com/book/336590>

2. Лычкань, Л. П. Кадровая политика и кадровое планирование : учебное пособие / Л. П. Лычкань. — Москва : МосГУ, 2022. — 158 с. <https://e.lanbook.com/book/403130>
3. Яшкова, Н. В. Кадровая безопасность : учебно-методическое пособие / Н. В. Яшкова. — Москва : РУТ (МИИТ), 2018. — 120 с. <https://e.lanbook.com/book/173747>

6.3 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся

Кадровая политика и безопасность: методические указания и задания для самостоятельной работы для обучающихся по специальности 38.05.01 - «Экономическая безопасность», очной и заочной формы обучения / Е.В. Горковенко. - Воронеж : ВГУИТ, 2022. [http:// education.vsu.ru](http://education.vsu.ru)

6.4 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

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

6.5 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, 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 – ОС Windows, ОС ALT Linux.

7 Материально-техническое обеспечение дисциплины

Учебные аудитории для проведения лекционных и практических занятий, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения (мультимедийными проекторами, настенными экранами, интерактивными досками, ноутбуками, досками, рабочими местами по количеству обучающихся, рабочим местом преподавателя) – ауд. 9, 450, 239, 244, 245, 341а или иные в соответствии с расписанием.

Допускается использование других аудиторий в соответствии с расписанием учебных занятий и оснащенных соответствующим материально-техническим обеспечением, в соответствии с требованиями, предъявляемыми образовательным стандартом.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа к базам данных и электронной информационно-образовательной среде ФГБОУ ВО «ВГУИТ» – ауд. 251, ресурсный центр ВГУИТ.

8 Оценочные материалы для промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Оценочные материалы (ОМ) для дисциплины 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.

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

ПРИЛОЖЕНИЕ
к рабочей программе

Организационно-методические данные дисциплины для заочной формы обучения

Объемы различных форм учебной работы и виды контроля в соответствии с учебным планом (заочная форма)

Общая трудоемкость дисциплины (модуля) составляет 3 зачетных единицы

Виды учебной работы	Всего акад. часов	Семестр
		10
Общая трудоемкость дисциплины (модуля)	108	108
<i>Контактная работа, в т.ч. аудиторные занятия:</i>	9,5	9,5
Лекции	4	4
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>	-	-
Практические занятия (ПЗ)	4	4
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>	4	4
Консультации текущие	0,6	0,6
Консультации по контрольной работе	0,8	0,8
Виды аттестации (зачет)	0,1	0,1
<i>Самостоятельная работа:</i>	94,6	94,6
Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	68,6	68,6
Подготовка к практическим занятиям	6	6
Контрольная работа	10	10
Подготовка к выполнению тестовых заданий	10	10
Подготовка к зачету (контроль)	3,9	3,9

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ
ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

по дисциплине

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И БЕЗОПАСНОСТЬ

1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования

№ п/п	Код компетенции	Формулировка компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции
1	ПКв-2	Способен к построению интегрированной системы управления рисками	ИД1 _{ПКв-2} Планирует, координирует и контролирует эффективность работы сотрудников и подразделений в сфере управления рисками

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения (показатели оценивания)
ИД1 _{ПКв-2} Планирует, координирует и контролирует эффективность работы сотрудников и подразделений в сфере управления рисками	Знает: современные инструменты управления человеческими ресурсами; сущность и принципы теории и концепции взаимодействия людей в подразделении, вопросы управления человеческим капиталом, мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций и управления конфликтами; методы и современные технологии подбора и управления работниками в организации; нормы профессиональной этики
	Умеет: прогнозировать и определять потребность в работниках; формулировать требования к сотрудникам и формировать заявки на подбор кадров; применять методы аудита, оценки и аттестации работников; разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию работников
	Владеет: навыками подбора работников соответствующей квалификации для структурных подразделений и рабочих групп; навыками составления и анализа мотивационных профилей работников подразделения и формирования кадрового резерва

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	Кадровая политика	ПКв-2	Банк тестовых заданий	1-11, 16, 17, 21-23, 26-29, 31-38, 41-49, 51-60	Компьютерное тестирование (процентная шкала)
			Собеседование (вопросы для зачета)	61-66	Проверка преподавателем (уровневая шкала)
			Задания для практических занятий		Проверка преподавателем (уровневая шкала)
			Задание для домашнего задания		Проверка преподавателем (уровневая шкала)
			Задание для расчетно-практической работы		Проверка преподавателем (уровневая шкала)
2	Кадровая безопасность	ПКв-2	Банк тестовых заданий	12-15, 18-20, 23-25, 30, 39, 40, 50	Компьютерное тестирование (процентная шкала)
			Собеседование (вопросы для зачета)	67-70	Проверка преподавателем (уровневая шкала)
			Задания для практических занятий		Проверка преподавателем (уровневая шкала)

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 (зачета).

3.1 Банк тестовых заданий

№ задания	Тестовое задание
	Выбрать один ответ
1.	К стратегическому планированию управления персоналом относятся следующие функции... А) выработка стратегии Б) аттестация В) оплата труда Г) увольнение персонала
2.	Основными требованиями к организации кадрового планирования являются.. а) приоритет задач корпоративного характера, вытекающих из стратегии развития организации б) планирование затрат на персонал в рамках стратегии общих затрат фирмы в) подбор и расстановка кадров г) аттестация кадров
3.	При построении системы управления рисками к основным направлениям кадровой политики в организации НЕ относится... А) количественное и качественное планирование персонала Б) занятость и маркетинг персонала В) производственное управление персоналом (кадровый контроль, адаптация, подготовка к новой должности) Г) постановка системы документооборота организации
4.	Коллективный договор – это... А) соглашение между работодателем и работниками Б) договор между профсоюзом и работниками В) договор между профсоюзом и работодателями Г) документ, регулирующий внутренний распорядок работы
5.	Как называется метод оценки кадров, суть которого состоит в том, что руководитель (или комиссия), исходя из определенных критериев оценки, располагает оцениваемых работников по порядку — от самого лучшего до самого худшего... а) матричный б) рангового порядка в) групповой беседы или дискуссии г) статистическо-математический
6.	Первичная адаптация сотрудников - это.... А) приспособление молодых кадров, не имеющих опыта производственной деятельности Б) приспособление работников, имеющих опыт производственной деятельности В) приспособление работников предпенсионного возраста Г) все ответы верны
7.	Выберите контрольные показатели, оценивающие результативность труда... А) степень самостоятельности в решении производственных задач Б) пространственное мышление В) лояльность персонала к руководству организации Г) высокое качество выполнения заданий
8.	Предлагаемое организацией, в рамках процедуры координации работы сотрудников, должностное перемещение, которое работник потенциально может пройти, - это... А) развитие человеческого потенциала Б) улучшение качества трудовой жизни В) план карьерного роста Г) повышение социального статуса работника
9.	Перемещение работников по должностям, как правило, по горизонтали, являющееся элементом

10.	<p>координации работы персонала в соответствии с интересами организации, – это....</p> <p>а) лизинг кадров б) карьера в) ротация кадров г) рекрутинг</p> <p>Из перечисленных групп показателей выберите ту, которая НЕ относится к показателям деловой оценки персонала...</p> <p>А) результативность труда Б) профессиональное поведение В) личностные качества Г) лояльность к руководству</p>
11.	<p>К нематериальным стимулам повышения эффективности работы сотрудников относится...</p> <p>А) участие в прибылях Б) гибкие социальные выплаты В) улучшение условий труда Г) премии и надбавки за результаты работы</p>
12.	<p>Выбор варианта базовой стратегии организации в области обеспечения собственной безопасности и управления рисками по кадровому направлению деятельности находится в компетенции...</p> <p>а) службы безопасности б) топ-менеджмента в) службы персонала г) руководителей структурных подразделений</p>
13.	<p>Основным методическим требованием к системе управления рисками и кадровой безопасностью организации выступает...</p> <p>а) достаточность финансирования б) комплексный подход к организации управления в) строгое соблюдение конфиденциальности реализуемых мероприятий г) наличие службы безопасности</p>
14.	<p>Профилактика риска и угрозы вербовки сотрудников организации начинается ...</p> <p>а) на стадии отбора кандидатов на трудоустройство б) на стадии испытательного срока в) после завершения испытательного срока г) профилактика такой угрозы не проводится</p>
15.	<p>Наиболее распространенным инструментом вербовки сотрудников организации со стороны конкурентов выступает ...</p> <p>а) шантаж б) подкуп в) прямые угрозы г) косвенные угрозы</p>
16.	<p style="text-align: center;">Выбрать несколько ответов</p> <p>Объектом профориентации в системе управления кадровыми рисками чаще всего бывает...</p> <p>А) молодежь Б) безработные В) кадровые работники Г) работники низкой квалификации</p>
17.	<p>Первоначальные издержки на персонал – это затраты на...</p> <p>А) набор Б) отбор В) выплаты по увольнению Г) снижение производительности труда увольняемого и коллектива в целом</p>
18.	<p>Оценка эффективности управления кадровыми рисками и безопасностью производится по следующим критериям...</p> <p>А) общее количество выявленных угроз, с делением на пресеченные в полном объеме, лишь частично, негативно реализованные в полном объеме Б) прямой финансовый ущерб, нанесенный организации в результате частично и полностью реализованных угроз В) отсутствие обоснованных претензий к службе безопасности со стороны правоохранительных органов и работников организации Г) уровень средней заработной платы в организации</p>
19.	<p>Каковы ПРЕИМУЩЕСТВА одного из стратегических подходов к организации службы безопасности, который предполагает полный отказ от услуг сторонних специализированных структур и формирование полноценной (по функциям) собственной службы безопасности...</p>

20. **А) большая степень доверия к штатным сотрудникам**
Б) высокая степень мотивированности к эффективной работе
 В) высокий уровень затрат на содержание подобной службы
 Г) объективные сложности с комплектацией ее высококвалифицированными сотрудниками всех необходимых специальностей
 Формы реализации риска и угрозы склонения сотрудников к нелицеприятному поведению в отношении работодателя...
А) превращение сотрудника в постоянно действующий источник утечки конфиденциальной информации
Б) соучастие сотрудника в реализации угроз в адрес работодателя со стороны третьих лиц (кража, финансовая афера, ограбление, обеспечение доступа в закрытые сети или базы данных и т.п.)
 В) открытое покушение, реализуемое с помощью традиционных методов и автоматически вызывающее возбуждение по факту покушения уголовного дела
 Г) скрытое покушение с использованием нетрадиционных средств (специальные химические препараты из арсенала спецслужб, радиоактивные изотопы и т.п.), имитирующие смерть объекта угрозы от естественных причин

Вопрос на установление соответствия

21. Установите правильное соответствие между разновидностями кадровой политики и ее сущностью

1	Пассивная кадровая политика	А	осуществляется тогда, когда руководство организации не имеет четко разработанной программы действий в отношении персонала, а работа с кадрами сводится к ликвидации негативных последствий путем оценки персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство при этом работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами часто без анализа причин и возможных последствий
2	Реактивная кадровая политика	Б	проводится в случае, когда руководство организации осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами возникновения конфликтных ситуаций, отсутствия мотивации к высокопроизводительному труду и владеет ситуацией развития кризиса
3	Превентивная кадровая политика	В	проводится тогда, когда руководство имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. В программах развития организации содержатся краткосрочные и среднесрочные прогнозы потребности в кадрах, качественные и количественные характеристики, а также сформулированы задачи по развитию персонала
4	Активная кадровая политика	Г	осуществляется в случае, когда руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать целевые антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ с учетом действия внешних и внутренних факторов

Ответ: 1-А; 2-Б; 3-В; 4-Г

22. Установите правильное соответствие между понятиями, используемыми в системе управления персоналом и кадровыми рисками, и их сущностью

1	Аттестация	А	определение установленным порядком истинной квалификации работника, установление соответствия той должности, которую занимает
2	Кадровая политика	Б	система теоретических знаний, взглядов, принципов, отношений и организационно-практических государственных органов, негосударственных организаций, должностных лиц, направленная на определение кадровой доктрины и установление форм и методов кадровой деятельности, на формирование и рациональное использование кадрового потенциала
3	Кадровая служба	В	структурное подразделение организации, учреждения, обеспечивающее подбор, расстановку, профессиональное развитие и эффективное использование кадров (персонала)
4	Кадровый аудит	Г	профессиональная оценка кадров организации и кадровой деятельности

Ответ: 1-А; 2-Б; 3-В; 4-Г

23. Сопоставьте стратегии поведения в условиях конфликта работников и их сущность

1	Стратегия избегания	А	сделать вид, что ничего не было, чтобы избежать напряжения, отложить необходимость решения спорного вопроса как можно дальше и вообще заранее снять с себя ответственность за его возможное разрешение
---	---------------------	---	--

	2	Стратегия соперничества	Б	означает возвращение к этапу эскалации на новом уровне, характеризуется настойчивым стремлением добиться своего
	3	Стратегия компромисса	В	означает, что интересы участников конфликта удовлетворяются лишь на 50 %, и обе стороны только и ждут удобного случая, чтобы продолжить схватку в надежде победить
	4	Стратегия сотрудничества	Г	каждая сторона стремится удовлетворить свои интересы, добиться своих целей, и при этом осуществляется поиск такого варианта, чтобы интересы другой стороны тоже были полностью удовлетворены
	Ответ: 1-А; 2-Б; 3-В; 4-Г			
24.	Сопоставьте название стратегий кадровой безопасности и их определения			
	1	Стратегия адекватного ответа на угрозы	А	один из вариантов стратегии обеспечения кадровой безопасности организации, предполагающий возможность использования всего комплекса легитимных методов профилактики и отражения потенциальных угроз
	2	Стратегия пассивной защиты от угроз	Б	один из вариантов стратегии обеспечения кадровой безопасности организации, предполагающий приоритетную ориентацию на защиту со стороны государства в лице правоохранительных и судебных органов
	3	Стратегия упреждающего противодействия угрозам	В	один из вариантов стратегии обеспечения кадровой безопасности организации, предполагающий возможность использования наиболее активных и не всегда легитимных методов профилактики и противодействия возможным угрозам
	Ответ: 1-А; 2-Б; 3-В			
25.	Установите правильное соответствие между видами рисков и угроз кадровой безопасности и их сущностью			
	1	Подкуп	А	является наиболее распространенным инструментом вербовки и осуществляется такими методами, как: разовый гонорар за выполнение конкретных противоправных действий, регулярная фиксированная оплата, удовлетворения различных материальных запросов сотрудника и т.п.
	2	Шантаж	Б	предполагает угрозу разглашения информации, компрометирующей сотрудника
	3	«Игра» на недовольстве работодателем	В	предполагает предварительное выявление соответствующих сотрудников атакуемой организации и длительную подготовительную работу с ними в целях мотивации желания отомстить работодателю любым доступным способом
	4	Прямые угрозы в адрес сотрудника	Г	реализуются преимущественно «молодыми» преступными группировками или коллегами по работе. Обычно используются злоумышленниками в случае неудачи ранее сделанных попыток подкупа
	Ответ: 1-А; 2-Б; 3-В; 4-Г			
	Установление правильной последовательности			
26.	Установите правильную последовательность этапов построения кадровой политики... 1) Рефлексия – осознание присутствующих в организации стереотипов в отношении важнейших параметров корпоративной культуры (миссия и цель организации в целом и по отдельным направлениям, предпочитаемый клиент, стратегия развития, используемые технологии и т. д.) 2) Нормирование – формулирование общих принципов и целей работы с персоналом в соответствии с целями, ценностями и стратегией развития организации 3) Программирование – построение системы процедур и мероприятий – кадровых технологий 4) Мониторинг персонала – отработка конкретных мер по развитию и использованию знаний, умений и навыков персонала, оценка эффективности этих мер			
27.	Расставьте в правильной последовательности основные работы по формированию кадрового резерва... 1) Составление прогноза предполагаемых изменений в составе руководящих кадров 2) Оценка деловых и личностных качеств кандидатов 3) Определение кандидатов, включаемых в резерв 4) Составление и утверждение списка кандидатов, включенных в резерв			
28.	Расположите в правильном порядке этапы отбора кандидатов на должность... 1) Анализ заявительных документов 2) Предварительная отборочная беседа 3) Проверка профессиональных, личностных качеств и состояния здоровья 4) Собеседование и принятие решения			
29.	Расположите в правильной последовательности этапы проведения аудита персонала в рамках			

30.	<p>процедур контроля эффективности работы сотрудников и подразделений: 1) Этап постановки проблемы - изучается информация о состоянии организации, возможно проведение предварительной диагностики 2) Этап сбора данных - составляется перечень необходимой информации из оперативных данных, статистических данных, различных проведенных ранее обследований, проводятся установочные экспертные интервью с руководителями подразделений и специалистами 3) Этап оценки и анализа информации - диагностика изучаемых вопросов, анализ и проверка моделей на соответствие общепринятым стандартам управления 4) Этап формирования выводов и рекомендаций - составляется аудиторское заключение по направлениям совершенствования кадровой политики</p> <p>Расположите в правильном порядке стадии демотивации сотрудников, как угрозы кадровой безопасности организации:</p> <p>1) Работник сталкивается с препятствиями и испытывает недоумение, настороженность, растерянность. Он пытается понять, что происходит и кто несет ответственность за происходящее 2) Подчиненный замечает ошибки руководителя или системы управления и пытается внести свои предложения. В случае игнорирования своих идей сотрудник проявляет явное недовольство и делает это демонстративно, в невербальной форме 3) Сотрудник не верит в изменение ситуации. Он разочаровывается в руководстве, в своей работе в данной организации. Результативность его работы падает, недовольство выражается невербально и словесно. Многие работники уже ищут новую работу 4) Отдаление сотрудника от руководства и организации в целом. Сотрудник начинает выполнять только номинально очерченные перед ним обязанности. Восстановление мотивации и доверия к руководству уже практически невозможно</p> <p style="text-align: center;">Вставить пропущенное слово (число, словосочетание)</p>
31.	<p>_____ человеческих ресурсов следует рассматривать в прямой взаимосвязи с планированием кадрового потенциала организации и планированием карьеры ее сотрудников. Ответ запишите с маленькой буквы в именительном падеже.</p> <p>Ответ: планирование</p>
32.	<p>В зависимости от ориентации на собственный или внешний персонал, а также степени открытости по отношению к внешней среде при формировании кадровой политики выделяют _____ и закрытую кадровую политику. Ответ введите с маленькой буквы в падеже, соответствующем смысловому значению.</p> <p>Ответ: открытую</p>
33.	<p>Выраженный в денежной форме абсолютный размер оплаты труда различной сложности и работников различной квалификации в единицу времени - это тарифная_____.</p> <p>Ответ введите с маленькой буквы в именительном падеже.</p> <p>Ответ: ставка</p>
34.	<p>_____ – первичный элемент государственной или иной администрации, основа ее организационно-штатной структуры, определяет круг полномочий (задач), которые передаются работнику при ее занятии. Ответ введите с маленькой буквы в именительном падеже.</p> <p>Ответ: должность</p>
35.	<p>Метод оценки персонала, предполагающий проведение беседы с работником в режиме "вопрос-ответ", называется_____.</p> <p>Ответ введите с маленькой буквы в именительном падеже.</p> <p>Ответ: интервью</p>
36.	<p>Приспособление работника к новой среде и первичному трудовому коллективу называется_____.</p> <p>Ответ введите с маленькой буквы в именительном падеже.</p> <p>Ответ: адаптация</p>
37.	<p>_____ - психологический (субъективный) процесс, посредством которого человек регулирует усилия, прилагаемые к своей работе. Ответ введите с маленькой буквы в именительном падеже.</p> <p>Ответ: мотивация</p>
38.	<p>Цели оценки труда работника: мотивационная, информационная и , которая позволяет на основе полученных результатов принять организационно-управленческое решение о повышении, переводе, переобучении или повышении квалификации, поощрении или расторжении трудового договора. Ответ введите с маленькой буквы в падеже, соответствующем смысловому значению.</p> <p>Ответ: административная</p>
39.	<p>Выделяют ... стратегических подхода к организации службы безопасности. Ответ впишите числом.</p> <p>Ответ: 3</p>
40.	<p>_____ кадровой безопасности – это совокупность условий и факторов, создающих опасность</p>

	<p>жизненно важным интересам участников социально-трудовых отношений, которые препятствуют эффективному и гармоничному развитию человеческих ресурсов. Ответ введите с маленькой буквы в именительном падеже.</p> <p>Ответ: угроза</p> <p style="text-align: center;">Задачи на 1-2 действия</p>
41.	<p>Нормативная трудоемкость изделия 500 нормо-часов, фактические затраты труда составили 420 ч. Планом внедрения организационно-технических мероприятий предусматривается снижение нормативной трудоемкости до 440 ч (при планируемом выполнении норм 110%). Определите, на сколько процентов повысится эффективность (производительность) труда при производстве данного изделия. Ответ округлите до целого числа, единицы измерения не указывать.</p> <p>Решение После осуществления мероприятий затраты труда снизятся до 400 ч (420/1,1), следовательно, производительность труда возрастет на 5% [(420/400)100 - 100].</p> <p>Ответ: 5</p>
42.	<p>Среднесписочная численность рабочих на предприятии 1229 чел. В течение года уволено по разным причинам 180 чел., в том числе по личному желанию и за нарушения – 125 чел. Принято на работу – 170 чел. Рассчитайте коэффициент текучести (в %). Ответ округлите до десятых, в качестве разделителя целой и дробной части используйте запятую. Единицы измерения не указывать.</p> <p>Решение Коэффициент текучести - это отношение уволенных по собственному желанию и за нарушения трудовой дисциплины к среднесписочной численности работников (в процентах), т.е. $K = 125 / 1229 = 10,2\%$</p> <p>Ответ: 10,2</p>
43.	<p>В цехе имеется неавтоматического оборудования – 2500 единиц ремонтной сложности и 50 полуавтоматических станков. Норма обслуживания для слесарей-ремонтников – 500 единиц в смену, для наладчиков – 5 станков в смену. Определите расстановочную численность слесарей-ремонтников. Ответ выразите целым числом без указания единиц измерения.</p> <p>Решение $Ч_{расст}$ слесарей-ремонтников $2500 / 500 = 5$ человек</p> <p>Ответ: 5</p>
44.	<p>Плановые расчеты показывают, что для выполнения годовой программы предприятию потребуется затратить 3200 тыс. нормо-часов, в том числе по цеху № 1 - 600 тыс., № 2 - 1500 тыс., № 3 - 110 тыс. нормо-часов. Нормы выполняются в среднем на 115%. Определите явочную и списочную численность рабочих по цеху № 1. Полезный фонд рабочего времени - 234 дня. Коэффициент пересчета явочной численности и списочную - 1,12. Ответы округлите до целого числа и запишите их через пробел (сначала явочная, а через пробел списочная численность), единицы измерения не указывать.</p> <p>Решение Явочная численность рабочих определяется по формуле $Ч_я = N / \Phi_n,$где N - объем работы, трудоемкость продукции; Φ_n - полезный фонд времени (с учетом ожидаемого уровня выполнения норм). Явочная численность рабочих по цеху № 1 составит: $Ч_я = 600\ 000 / (234 \cdot 8 \cdot 1,15) = 279$ человек, Списочная численность: $Ч_с = 279 \cdot 1,12 = 312$ человек.</p> <p>Ответ: 279 312</p>
45.	<p>Численность рабочих в цехе 450 чел., норма управляемости для мастеров – 45 чел., для старших мастеров – 90 чел., для начальников участков – 225 чел., включая всех работников. Определите общую численность управленческого персонала в цехе. Ответ выразите целым числом без указания единиц измерения.</p> <p>Решение $450 / 45$ (число мастеров) + $450 / 90$ (число ст.мастеров) + $450 / 225$ (число начальников участков) = $10 + 5 + 2 = 17$ чел.</p> <p>Ответ: 17</p>
46.	<p>Менеджер по персоналу Суворин П.П. за истекший период выполнял два вида работ. Работа № 1 выполнялась 20 дней (Д'), а работа № 2 - 30 дней (Д"). При контроле и оценке эффективности выполнения работ выявлено, что средний балл выполнения работы № 1 составил 4 (Бср'), а работы №2 - 3 (Бср"). Определите коэффициент эффективности труда (Кэф) менеджера по персоналу Суворина П.П.</p> <p>Ответ округлите до десятых, в качестве разделителя целой и дробной части используйте запятую.</p> <p>Решение</p>

Коэффициент эффективности труда менеджера по персоналу рассчитывается следующим образом:

$$K_{\text{эф}} = \frac{B'_{\text{ср}} \cdot D' + B''_{\text{ср}} \cdot D''}{D' + D''};$$

$$K_{\text{эф}} = \frac{4 \cdot 20 + 3 \cdot 30}{20 + 30} = 3,4 \text{ балла.}$$

Ответ: 3,4

47. В базовом периоде численность персонала предприятия составила 1250 чел. В плановом периоде намечено увеличить фонд зарплаты на 5%, среднюю зарплату на 4%. Определите плановую численность персонала (в чел.).

В расчетах индексы округляйте до десятитысячных, плановую численность – до целого числа. В ответе единицы измерения не указывать.

Решение:

$ZП_{\text{ср}} = ФЗП / Ч$ (Средняя зарплата есть отношение фонда зарплаты к численности персонала)

$i_{\text{зн}} = i_{\text{фзп}} / i_{\text{ч}}$, следовательно $i_{\text{ч}} = i_{\text{фзп}} / i_{\text{зн}}$

$i_{\text{ч}} = 1,05 / 1,04 = 1,0096$

$Ч_{\text{пл}} = 1,0096 \times 1250 = 1262 \text{ чел.}$

Ответ: 1262

48. 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. Определите общую величину затрат на обучение работников (в руб.). Ответ выразите целым числом без указания единиц измерения.

Решение:

Затраты = стоимость часа обучения * кол-во обучающихся * кол-во часов по программе

Общие затраты = $25 \cdot 20 \cdot 850 + 20 \cdot 40 \cdot 600 = 425000 + 480000 = 905000 \text{ руб.}$

Ответ: 905000

49. Рассчитайте, сколько необходимо дополнительно принять работников (чел.), 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.

В расчетах индексы округляйте до сотых, в ответе численность персонала округлите до целого числа, единицы измерения не указывать.

Решение:

Индекс производительности труда $i_{\text{пт}} = i_{\text{q}} / i_{\text{ч}}$ следовательно, индекс численности персонала $i_{\text{ч}} = 1,25 / 1,12 = 1,12$

Численность персонала в плановом периоде $Ч_{\text{пл}} = 1,12 \times 1250 = 1400 \text{ чел.}$

Дополнительная численность: $1400 - 1250 = 150 \text{ чел.}$

Ответ: 150

50. При формировании системы управления кадровыми рисками и безопасностью организации возникает вопрос, какую стратегию защиты выбрать. Определите, в каких организациях целесообразно использование стратегии пассивной защиты от возможных угроз.

В ответе укажите номер варианта из предложенных.

1) небольшие организации, работающие на менее конкурентных рынках

2) корпорации, занимающие лидирующие позиции на высококонкурентном рынке

3) высокорентабельные организации, работающие в условиях жесткого прессинга со стороны конкурентов или криминальных структур

4) любые современные организации

Ответ: 1

Выполнить ситуационное задание

Кейс-задание 1

Показатели, характеризующие работу предприятия

Показатели	Прошлый год	Фактически за отчетный год	Отклонения + -	Темпы роста %
Объем производства продукции (В), тыс. р.	19038	21030		
Расходы по оплате труда: - фонд заработной платы (ФЗ), тыс. р.	1140	1230		
- в % к выручке				
Среднегодовая численность работников, чел. (Ч)	95	99		
Производительность труда одного работника (Пт), тыс. р./чел.				
Среднегодовая заработная плата на одного работника (Зс), тыс. р.				

51. С целью анализа показателей по труду и его оплате рассчитайте долю (в %) прироста объема производства за счет прироста производительности труда. Ответ округлите до целого числа, единицы измерения не писать.

Решение

Доля прироста объема производства за счет прироста производительности труда определяется по формуле

$$D = \left(1 - \frac{T_{прч}}{T_{прВ}} \right) \cdot 100,$$

где $T_{прч}$ – темпы прироста численности работников;
 $T_{прВ}$ – темпы прироста объема производства продукции.

Показатели	Прошлый год	Фактически за отчетный год	Отклонения + -	Темпы роста %
Объем производства продукции (В), тыс. р.	19038	21030	1992	110,5
Расходы по оплате труда: - фонд заработной платы (ФЗ), тыс. р.	1140	1230	90	107,9
- в % к выручке	6,0	5,8	-0,2	96,7
Среднегодовая численность работников, чел. (Ч)	95	99	4	104,2
Производительность труда одного работника (Пт), тыс. р./чел.	200,4	212,4	12,4	106,0
Среднегодовая заработная плата на одного работника (Зс), тыс. р.	12,0	12,4	0,4	103,3

$$D = \left(1 - \frac{4,2}{10,5} \right) \cdot 100 = 60\%$$

Ответ: 60

52. На основе представленных данных проведите расчет (в тыс. р.) совокупного влияния двух факторов сразу (численности персонала и производительности труда работника) на объем производства продукции предприятия. Ответ округлите до десятых, в качестве разделителя целой и дробной части используйте запятую, единицы измерения не указывать. Если ответ положительный, запишите его с «плюсом», если отрицательный – с «минусом», без пробелов (например, -28,5).

Решение

Показатели	Прошлый год	Фактически за отчетный год	Отклонения + -	Темпы роста %
Объем производства продукции (В), тыс. р.	19038	21030	1992	110,5
Расходы по оплате труда: - фонд заработной платы (ФЗ), тыс. р.	1140	1230	90	107,9
- в % к выручке	6,0	5,8	-0,2	96,7
Среднегодовая численность работников, чел. (Ч)	95	99	4	104,2
Производительность труда одного работника (Пт), тыс. р./чел.	200,4	212,4	12,4	106,0
Среднегодовая заработная плата на одного работника (Зс), тыс. р.	12,0	12,4	0,4	103,3

Расчет влияния факторов на объем производства

$$\Delta B = (Ч_1 \cdot ПТ_1 - Ч_1 \cdot ПТ_0) + (Ч_1 \cdot ПТ_0 - Ч_0 \cdot ПТ_0)$$

где $Ч_0$ и $Ч_1$ – среднегодовая численность работников за базовый и отчетный периоды соответственно, чел.;

$Пт_0$ и $Пт_1$ – производительность труда одного работника за базовый и отчетный периоды соответственно.

$$\Delta B = (99 \cdot 212,4 - 99 \cdot 200,4) + (99 \cdot 200,4 - 95 \cdot 200,4) = 1188 + 801,6 = 1989,6 \text{ тыс. р.}$$

Ответ: +1989,6

53. На основе представленных данных проведите расчет (в тыс. р.) совокупного влияния двух факторов сразу (численности персонала и среднегодовой зарплаты одного работника) на величину расходов по оплате труда. Ответ округлите до десятых, в качестве разделителя целой и дробной части используйте запятую, единицы измерения не указывать. Если ответ положительный, запишите его с «плюсом», если отрицательный – с «минусом», без пробелов (например, -28,5 или +17,2)

Решение

Показатели	Прошлый год	Фактически за отчетный год	Отклонения + -	Темпы роста %
Объем производства продукции (В), тыс. р.	19038	21030	1992	110,5
Расходы по оплате труда:				
- фонд заработной платы (ФЗ), тыс. р.	1140	1230	90	107,9
- в % к выручке	6,0	5,8	-0,2	96,7
Среднегодовая численность работников, чел. (Ч)	95	99	4	104,2
Производительность труда одного работника (Пт), тыс. р./чел.	200,4	212,4	12,4	106,0
Среднегодовая заработная плата на одного работника (Зсг), тыс. р.	12,0	12,4	0,4	103,3

Расчет влияния факторов на величину расходов по оплате труда

$$\Delta ФЗ = (Ч_1 \cdot Зсг_1 - Ч_1 \cdot Зсг_0) + (Ч_1 \cdot Зсг_0 - Ч_0 \cdot Зсг_0)$$

где $Ч_0$ и $Ч_1$ – среднегодовая численность работников за базовый и отчетный периоды соответственно, чел.;

$Зсг_0$ и $Зсг_1$ – среднегодовая заработная плата на одного работника за базовый и отчетный периоды соответственно, тыс. р.

$$\Delta ФЗ = (99 \cdot 12,4 - 99 \cdot 12) + (99 \cdot 12 - 95 \cdot 12) = 1227,6 - 1188 + 1188 - 1140 = 39,6 - 48 = -8,4 \text{ тыс. р.}$$

Ответ: -8,4

54. На основе представленных данных рассчитайте относительную экономию работников. Ответ округлите до целого числа и запишите его без знаков «плюс» или «минус». Единицы измерения не указывать.

Решение

Показатели	Прошлый год	Фактически за отчетный год	Отклонения + -	Темпы роста %
Объем производства продукции (В), тыс. р.	19038	21030	1992	110,5
Расходы по оплате труда:				
- фонд заработной платы (ФЗ), тыс. р.	1140	1230	90	107,9
- в % к выручке	6,0	5,8	-0,2	96,7
Среднегодовая численность работников, чел. (Ч)	95	99	4	104,2
Производительность труда одного работника (Пт), тыс. р./чел.	200,4	212,4	12,4	106,0
Среднегодовая заработная плата на одного работника (Зсг), тыс. р.	12,0	12,4	0,4	103,3

Относительная экономия работников:

$$Ч_{\text{отн эк}} = Ч_1 - \left(Ч_0 \cdot \frac{B_1}{B_0} \right)$$

где $Ч_0$ и $Ч_1$ – среднегодовая численность работников за базовый и отчетный периоды соответственно, чел.;

B_0 и B_1 – объем производства продукции в базовом и отчетном периодах соответственно, тыс. р.

$$Ч_{\text{отн эк}} = 99 - \left(95 \cdot \frac{21030}{19038} \right) = -6 \text{ чел.}$$

Ответ: 6

Кейс-задание 2

Организация ведет поиск и отбор работников на вакантную должность, дальнейшее использование которых связано с вынужденными затратами. На данную должность претендуют несколько человек, а организация-работодатель располагает определенным лимитом средств на приобретение одного кандидата.

Исходные данные включают:

- требования к претендентам на вакантную должность (табл. 1);
- ожидаемые затраты на приобретение и использование персонала и лимит денежных средств организации на одного кандидата;
- результаты контрольных проверочных испытаний кандидатов на вакантную должность (табл. 2).

Таблица 1

Требования к претендентам на должность

Требования к претендентам	Градация по важности		
	Желательно (0,5)	Важно (1)	Очень Важно (1,5)
Профессиональные предпосылки, образование			
1. Высшее образование			X
2. Другие виды образования	X		
3. Иностранные языки	X		
4. Опыт профессиональной деятельности: профессиональный опыт (с указанием стажа работы)			X
5. Специальные знания _____		X	
Личностные предпосылки			
6. Логико-аналитические способности по конкретному кругу проблем		X	
7. Приспособляемость (способность к многовариантной проработке проблем)		X	
8. Организационные способности (способность к рациональному планированию и организации выполняемой работы, определению приоритетности заданий, распределению заданий с учетом возможностей исполнителей)			X
9. Личностная инициатива (умение проявлять инициативу, высказывать идеи)		X	
10. Способность к принятию решению		X	
11. Умение вести переговоры	X		
12. Способность к нагрузкам (умение качественно выполнять работу в ограниченное время)		X	
13. Навыки риторики и письменной работы: способность к ведению совещаний, умение ясно выражать мысли, убедительный стиль; обмен письменной информацией, умение дать письменное заключение)		X	
14. Мотивационные функции (умение пробуждать интерес к работе, восприятие новых идей, адекватная оценка работы сотрудников)		X	
15. Стиль общения (конкретность, открытость, коммуникабельность, готовность оказать помощь и поддержку в решении проблем)		X	

Таблица 2

Результаты проверочных испытаний кандидатов А, Б, В, Г

Показатели оценки	Данные значительно выше нормы (5 баллов)	Данные выше нормы (4 балла)	Данные соответствуют норме (3 балла)	Данные ниже нормы (2 балла)
1. Высшее образование		Г, В	Б, А	
2. Другие виды образования			Г, Б, А	В
3. Иностранные языки			Г, Б, В	А
4. Опыт профессиональной деятельности	Г, А	Б		В
5. Специальные знания	Г, Б	В	А	
6. Логико-аналитические способности	Г, В	Б, А		
7. Приспособляемость	А	Г	Б, В	
8. Организационные способности	Б	Г	А, В	
9. Личностная инициатива	Г, А	В	Б	
10. Способность к принятию решения		Г, А	Б, В	
11. Умение вести переговоры		Б, А	Г, В	
12. Способность к нагрузкам	Г, Б	А	В	
13. Навыки риторики и письменной работы		Г, А	В	Б
14. Мотивационные функции		Г, Б	А	В
15. Стиль общения	Г, В		Б, А	

После проведения организацией маркетинговых исследований в области персонала были выявлены следующие затраты на приобретение каждого претендента:

1) на поиск и разработку документации по агентству найма составляют 2,1 тыс. р., по службе занятости – 1,6 тыс. р., по учебному заведению – 1,2 тыс. р.

2) на проведение отбора персонала (проверочные испытания и т.п.) составляют для агентства по найму 19,1 тыс. р., для кандидатов из остальных источников – 15,4 тыс. р.

(Важно: расходы на отбор кандидатов, подбираемых агентством, не включаются в общую сумму затрат, которые несет организация-работодатель, поскольку эти затраты будет нести агентство по найму персонала).

3) по найму – 1,2 тыс. р.

4) на дополнительное обучение составляют: для претендента А – 3,7 тыс. р.; для претендента Б – 6,4 тыс. р.; для претендента В – 7,8 тыс. р.; для претендента Г – 9,8 тыс. р.

5) при введении кандидатов в должность от организации потребуются затраты в размере: А – 1,6 тыс. р., Б – 3,2 тыс. р., В – 3,2 тыс. р., Г – 6,5 тыс. р.

6) договорные отношения организации с агентством по найму оцениваются в 15,2 тыс. р., с учебным заведением в 3,4 тыс. р.

Источниками привлечения кандидатов являются:

для претендента А – агентство по найму персонала;

для претендента Б – служба занятости;

для претендента В – свободный рынок труда;

для претендента Г – учебное заведение.

Лимит денежных средств, отпускаемых руководством организации на единовременные затраты по приобретению и дальнейшему использованию персонала, равен 40,0 тыс. р. на одного кандидата.

Таблица 3

Объем затрат на приобретение и использование персонала по источникам его привлечения

Виды потребности затрат	Источники обеспечения			
	Агентство по найму персонала	Служба занятости	Свободный рынок труда	Учебное заведение

1. Договорные отношения				
2. Поиск и разработка документации				
3. Проведение отбора персонала				
4. Наем персонала				
5. Дополнительное обучение				
6. Введение в должность				
7. Лимит денежных средств				
Общая сумма				

Таблица 4

Рейтинг претендентов на вакантную должность

Показатели	Весовой коэффициент показателя	А		Б		В		Г	
		оценка	взвешенная оценка						
1. Высшее образование	1,5								
2. Другие виды образования	0,5								
3. Иностранные языки	0,5								
4. Опыт профессиональной деятельности	1,5								
5. Специальные знания	1,0								
6. Логико-аналитические способности	1,0								
7. Приспособляемость	1,0								
8. Организационные способности	1,5								
9. Личностная инициатива	1,0								
10. Способность к принятию решению	1,0								
11. Умение вести переговоры	0,5								
12. Способность к нагрузкам	1,0								
13. Навыки риторики и письменной работы	1,0								
14. Мотивационные функции	1,0								
15. Стиль общения	1,0								
Рейтинг		X		X		X		X	

55. Для определения суммы затрат на приобретение и использование каждого кандидата необходимо систематизировать данные о затратах путем построения табл. 3. После выполненных расчетов дайте в поле ответа введите сумму затрат на приобретение кандидата А. Ответ округлите до десятых, в качестве разделителя целой и дробной части используйте запятую. Единицы измерения не указывать.

Решение

Объем затрат на приобретение и использование персонала по источникам его привлечения

Виды потребности затрат	Источники обеспечения			
	Агентство по найму персонала	Служба занятости	Свободный рынок труда	Учебное заведение
1. Договорные отношения	15,2	-	-	3,4
2. Поиск и разработка документации	2,1	1,6	-	1,2
3. Проведение отбора персонала	19,1*	15,4	15,4	15,4

4. Наем персонала	1,2	1,2	1,2	1,2
5. Дополнительное обучение	3,7	6,4	7,8	9,8
6. Введение в должность	1,6	3,2	3,2	6,5
7. Лимит денежных средств	40,0	40,0	40,0	40,0
Общая сумма	23,8	27,8	27,6	37,5

*не включается в общие затраты по найму кандидата

Ответ: 23,8

56. Для определения суммы затрат на приобретение и использование каждого кандидата необходимо систематизировать данные о затратах путем построения табл. 3. После выполненных расчетов дайте в поле ответа введите сумму затрат на приобретение кандидата Б. Ответ округлите до десятых, в качестве разделителя целой и дробной части используйте запятую. Единицы измерения не указывать.

Решение

Объем затрат на приобретение и использование персонала по источникам его привлечения

Виды потребности затрат	Источники обеспечения			
	Агентство по найму персонала	Служба занятости	Свободный рынок труда	Учебное заведение
1. Договорные отношения	15,2	-	-	3,4
2. Поиск и разработка документации	2,1	1,6	-	1,2
3. Проведение отбора персонала	19,1*	15,4	15,4	15,4
4. Наем персонала	1,2	1,2	1,2	1,2
5. Дополнительное обучение	3,7	6,4	7,8	9,8
6. Введение в должность	1,6	3,2	3,2	6,5
7. Лимит денежных средств	40,0	40,0	40,0	40,0
Общая сумма	23,8	27,8	27,6	37,5

*не включается в общие затраты по найму кандидата

Ответ: 27,8

57. Используя результаты проверочных испытаний кандидатов на вакантную должность (см. табл. 2), а также учитывая степень важности того или иного показателя оценки (см. табл. 1), рассчитайте общий рейтинг претендентов, используя форму табл. 4, где весовой коэффициент показателя - это значение коэффициента градации по важности из табл. 1. По результатам расчетов определите общий рейтинг кандидата В. Ответ округлите до десятых, в качестве разделителя целой и дробной части используйте запятую.

Решение

Таблица 4

Рейтинг претендентов на вакантную должность

Показатели	Весовой коэффициент показателя	А		Б		В		Г	
		оценка	взвешенная оценка						
1. Высшее образование	1,5	3	4,5	3	4,5	4	6	4	6
2. Другие виды образования	0,5	3	1,5	3	1,5	2	1	3	1,5
3. Иностранные языки	0,5	2	2	3	1,5	3	1,5	3	1,5
4. Опыт профессиональной деятельности	1,5	5	7,5	4	6	2	3	5	7,5
5. Специальные знания	1,0	3	3	5	5	4	4	5	5
6. Логико-аналитические способности	1,0	4	4	4	4	5	5	5	5

сти									
7. Приспособляемость	1,0	5	5	3	3	3	3	4	4
8. Организационные способности	1,5	3	4,5	5	7,5	3	4,5	4	6
9. Личностная инициатива	1,0	5	5	3	3	4	4	5	5
10. Способность к принятию решению	1,0	4	4	3	3	3	3	4	4
11. Умение вести переговоры	0,5	4	2	4	2	3	1,5	3	1,5
12. Способность к нагрузкам	1,0	4	4	5	5	3	3	5	5
13. Навыки риторики и письменной работы	1,0	4	4	2	2	3	3	4	4
14. Мотивационные функции	1,0	3	3	4	4	2	2	4	4
15. Стиль общения	1,0	3	3	3	3	5	5	5	5
Рейтинг		X	57	X	55	X	49,5	X	65

Ответ: 49,5

58. Используя результаты проверочных испытаний кандидатов на вакантную должность (см. табл. 2), а также учитывая степень важности того или иного показателя оценки (см. табл. 1), рассчитайте общий рейтинг претендентов, используя форму табл. 4, где весовой коэффициент показателя - это значение коэффициента градации по важности из табл. 1. По результатам расчетов определите общий рейтинг кандидата Г. Ответ выразите целым числом.

Решение

Таблица 4

Рейтинг претендентов на вакантную должность

Показатели	Весовой коэффициент показателя	А		Б		В		Г	
		оценка	взвешенная оценка						
1. Высшее образование	1,5	3	4,5	3	4,5	4	6	4	6
2. Другие виды образования	0,5	3	1,5	3	1,5	2	1	3	1,5
3. Иностранные языки	0,5	2	2	3	1,5	3	1,5	3	1,5
4. Опыт профессиональной деятельности	1,5	5	7,5	4	6	2	3	5	7,5
5. Специальные знания	1,0	3	3	5	5	4	4	5	5
6. Логико-аналитические способности	1,0	4	4	4	4	5	5	5	5
7. Приспособляемость	1,0	5	5	3	3	3	3	4	4
8. Организационные способности	1,5	3	4,5	5	7,5	3	4,5	4	6
9. Личностная инициатива	1,0	5	5	3	3	4	4	5	5
10. Способность к принятию решению	1,0	4	4	3	3	3	3	4	4
11. Умение вести переговоры	0,5	4	2	4	2	3	1,5	3	1,5
12. Способность к нагрузкам	1,0	4	4	5	5	3	3	5	5
13. Навыки риторики и письменной работы	1,0	4	4	2	2	3	3	4	4
14. Мотивационные функции	1,0	3	3	4	4	2	2	4	4
15. Стиль общения	1,0	3	3	3	3	5	5	5	5
Рейтинг		X	57	X	55	X	49,5	X	65

Ответ: 65

59. Используя результаты проверочных испытаний кандидатов на вакантную должность (см. табл. 2), а также учитывая степень важности того или иного показателя оценки (см. табл. 1), рассчитайте общий рейтинг претендентов, используя форму табл. 4, где весовой коэффициент показателя - это значение коэффициента градации по важности из табл. 1. По результатам расчета общего рейтинга каждого кандидата определите, кого из них организации-работодателю нужно выбрать. В ответе укажите заглавную литеру кандидата.

Рейтинг претендентов на вакантную должность

Показатели	Весовой коэффициент показателя	А		Б		В		Г	
		оценка	взвешенная оценка						
1. Высшее образование	1,5	3	4,5	3	4,5	4	6	4	6
2. Другие виды образования	0,5	3	1,5	3	1,5	2	1	3	1,5
3. Иностранные языки	0,5	2	2	3	1,5	3	1,5	3	1,5
4. Опыт профессиональной деятельности	1,5	5	7,5	4	6	2	3	5	7,5
5. Специальные знания	1,0	3	3	5	5	4	4	5	5
6. Логико-аналитические способности	1,0	4	4	4	4	5	5	5	5
7. Приспособляемость	1,0	5	5	3	3	3	3	4	4
8. Организационные способности	1,5	3	4,5	5	7,5	3	4,5	4	6
9. Личностная инициатива	1,0	5	5	3	3	4	4	5	5
10. Способность к принятию решению	1,0	4	4	3	3	3	3	4	4
11. Умение вести переговоры	0,5	4	2	4	2	3	1,5	3	1,5
12. Способность к нагрузкам	1,0	4	4	5	5	3	3	5	5
13. Навыки риторики и письменной работы	1,0	4	4	2	2	3	3	4	4
14. Мотивационные функции	1,0	3	3	4	4	2	2	4	4
15. Стиль общения	1,0	3	3	3	3	5	5	5	5
Рейтинг		X	57	X	55	X	49,5	X	65

Максимальный рейтинг у кандидата Г, значит он предпочтителен.

Ответ: Г

60.

Определите, кого из претендентов необходимо выбрать организации, учитывая сумму общих затрат на приобретение и использование персонала, а также ограничения по финансовым ресурсам. Для определения суммы затрат на приобретение и использование каждого кандидата необходимо систематизировать данные о затратах путем построения табл. 3.
В ответе укажите заглавную литеру кандидата.

Решение

Объем затрат на приобретение и использование персонала по источникам его привлечения

Виды потребности затрат	Источники обеспечения			
	Агентство по найму персонала	Служба занятости	Свободный рынок труда	Учебное заведение
1. Договорные отношения	15,2	-	-	3,4
2. Поиск и разработка документации	2,1	1,6	-	1,2
3. Проведение отбора персонала	19,1*	15,4	15,4	15,4
4. Наем персонала	1,2	1,2	1,2	1,2
5. Дополнительное обучение	3,7	6,4	7,8	9,8
6. Введение в должность	1,6	3,2	3,2	6,5
7. Лимит денежных средств	40,0	40,0	40,0	40,0
Общая сумма	23,8	27,8	27,6	37,5

*не включается в общие затраты по найму кандидата

Минимальные затраты по найму у кандидата А - из агентства, значит он предпочтительнее.

3.2 Собеседование (вопросы для зачета)

ПКв-2. Способен к построению интегрированной системы управления рисками

№ задания	Формулировка вопроса
61.	<p>Виды кадровой политики, используемой в системе управления рисками, и их характеристика</p> <p>Ответ:</p> <p>1. Пассивная кадровая политика – осуществляется тогда, когда руководство организации не имеет четко разработанной программы действий в отношении персонала, а работа с кадрами сводится к ликвидации негативных последствий путем оценки персонала, диагностики кадровой ситуации в целом.</p> <p>2. Реактивная кадровая политика – проводится в случае, когда руководство организации осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами возникновения конфликтных ситуаций, отсутствия мотивации к высокопроизводительному труду и владеет ситуацией развития кризиса.</p> <p>3. Превентивная кадровая политика – проводится тогда, когда руководство имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. В программах развития организации содержатся краткосрочные и среднесрочные прогнозы потребности в кадрах, качественные и количественные характеристики, а также сформулированы задачи по развитию персонала.</p> <p>4. Активная кадровая политика – осуществляется в случае, когда руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать целевые антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ с учетом действия внешних и внутренних факторов.</p>
62.	<p>Понятие трудовой мотивации, виды нематериальной мотивации</p> <p>Ответ:</p> <p><i>Трудовая мотивация</i> - психологический (субъективный) процесс, посредством которого человек регулирует усилия, прилагаемые к своей работе.</p> <p>Виды нематериальной мотивации:</p> <ul style="list-style-type: none"> - систему подарков и поздравлений, которыми отмечают знаменательные даты и события, происходящие в семьях работников; - развитие и обучение, когда работодатель оплачивает дополнительное образование, посещение тренингов; - оборудование мест отдыха, где сотрудники могут с комфортом выпить чашечку кофе, посидеть в спокойной обстановке; - организация обратной связи, когда работникам предоставлена возможность высказать свое мнение руководителю, посоветоваться с ним; - персонификация, означающая, что работнику за особые заслуги предоставляются персональные привилегии – отдельный кабинет или выделенное место на парковке перед офисом, табличка с указанием имени и должности на рабочем столе; - льготы, предоставляемые всем сотрудникам. Например: соцпакет, оплата лечения и отдыха работникам и членам их семей, организация бесплатного питания, оплата транспортных расходов; - корпоративные мероприятия – совместные поездки на природу, посещение профильных выставок, проведение спортивных состязаний между подразделениями.
63.	<p>Методы управления персоналом и их характеристика</p> <p>Ответ:</p> <p>Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, на культуру трудовой деятельности. Эти методы отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению.</p> <p>Экономические методы — это элементы экономического механизма, с помощью которого обеспечивается прогрессивное развитие организации (включают технико-экономический анализ; финансирование; мотивация трудовой деятельности; участие в прибылях и капитале и др.)</p> <p>Социально-психологические методы основаны на использовании социального механизма управления (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т.п.) и закономерностей социологии и психологии.</p>
64.	<p>Понятие кадровой технологии и их разновидности</p> <p>Ответ:</p>

	<p>Кадровая технология — это система, которая состоит из множества инструментов, необходимых для достижения целей. Кадровые технологии в управлении персоналом должны включать в себя: планирование найма, отбора и приёма персонала; проведение деловой оценки соискателей; профориентацию; адаптацию кадров; развитие деловой карьеры; снижение рисков потери ценных кадров; продвижение и управление карьерой; создание кадрового резерва руководящего состава; мотивацию деятельности; обеспечение информационного, правового и нормативно-методического аспекта управления.</p>
65.	<p>Понятие трудового конфликта и их основные причины Ответ: Трудовой конфликт - столкновение интересов, разногласия между работниками и работодателями, связанные с трудовыми правоотношениями. Причины трудовых конфликтов: бюрократическое отношение администрации к интересам работников; бездействие администрации в вопросах улучшения условий труда; попытки незаконного увольнения работников со стороны администрации; незнание или несоблюдение работодателем норм действующего трудового законодательства; девальвация ценностей трудовой культуры; отсутствие социальных и трудовых гарантий работающим; низкая заработная плата, несправедливые расценки; несвоевременные выплаты заработной платы; нецелевое расходование работниками управленческого звена финансовых средств; нарушения договорных обязательств по поставкам, оплате и т. д.; рост безработицы; обнищание населения и др.</p>
66.	<p>Деловая оценка персонала: понятие, виды, этапы реализации Ответ: Деловая оценка персонала — это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места. Различают два основных вида деловой оценки: - оценку кандидатов на вакантную должность; - текущую периодическую оценку сотрудников организации. К типовым этапам реализации деловой оценки персонала относят: анализ анкетных данных; наведение справок об испытуемом работнике (по месту прежней работы или учебы); проверочные испытания; собеседование.</p>
67.	<p>Понятие стратегии управления рисками и кадровой безопасностью, виды стратегий Ответ: Стратегия управления кадровой безопасностью – совокупность долгосрочных целей и управленческих подходов, реализация которых обеспечивает защиту организации от любых потенциальных угроз, связанных с функционированием кадрового направления ее деятельности. 1. <i>Стратегия упреждающего противодействия угрозам:</i> - приоритет профилактических методов противодействия возможным угрозам; - возможность применения нелегитимных методов. 2. <i>Стратегия пассивной защиты от угроз:</i> - приоритетная ориентация на защиту со стороны государства в лице правоохранительных и судебных органов; - минимизация собственных затрат по рассматриваемому направлению деятельности. 3. <i>Стратегия адекватного ответа на угрозы:</i> - предполагает возможность использования службой безопасности всего комплекса легитимных методов профилактики и отражения потенциальных угроз; - в порядке исключения допускается использование и не полностью легитимных методов, но лишь в отношении тех конкурентов или иных источников угроз, которые первыми применили подобные методы.</p>
68.	<p>Критерии оценки эффективности управления кадровой безопасностью организации Ответ: - общее количества выявленных угроз, с дифференциацией на угрозы, пресеченные в полном</p>

	<p>объеме, лишь частично, негативно реализованные в полном объеме (в динамике в сравнении с предыдущими периодами);</p> <ul style="list-style-type: none"> - прямой финансовый ущерб, нанесенный организации в результате частично и полностью реализованных угроз; - потенциальный ущерб, который могли бы нанести организации полностью или частично пресеченные угрозы; - результаты реализации плановых профилактических мероприятий; - отсутствие обоснованных претензий к службе безопасности со стороны правоохранительных органов, собственных подразделений и отдельных сотрудников.
69.	<p>Понятие кадрового риска и угрозы кадровой безопасности, виды угроз по целевой направленности</p> <p>Ответ:</p> <p>Кадровый риск – опасность возможной потери ресурсов организации или недополучения прибыли в результате просчетов и ошибок в управлении персоналом.</p> <p>Угроза кадровой безопасности – совокупность условий и факторов, которые создают опасность жизненно важным интересам участников социально-трудовых отношений, препятствуют эффективному и гармоничному развитию человеческих ресурсов.</p> <p>По признаку целевой направленности выделяются:</p> <ul style="list-style-type: none"> - угрозы безопасности сотрудников организации, которые могут стать объектами переманивания, вербовки, шантажа, угроз и прямых покушений; - угрозы безопасности организации со стороны ее собственных сотрудников, которые в силу своей безответственности или злого умысла способны нанести ущерб ее имущественным и нематериальным интересам.
70.	<p>Угроза переманивания сотрудников организации: объекты и формы реализации угрозы, основные причины успешной реализации угрозы</p> <p>Ответ:</p> <p>Объекты угрозы: менеджеры высшего и среднего звена; ведущие специалисты; работники, представители высококвалифицированных рабочих профессий.</p> <p>Формы реализации угрозы:</p> <p>предложение лучших условий найма;</p> <p>предложение о параллельном решении жизненно важной для человека проблемы (например, выдача кредита на покупку квартиры, оплата дорогостоящего лечения близкого родственника и т.п.);</p> <p>шантаж в форме угрозы передачи работодателю или правоохранительным органам компрометирующей сотрудника информации.</p> <p>Основной причиной успешной реализации угрозы выступает недовольство переманиваемого сотрудника:</p> <ul style="list-style-type: none"> - экономическими или социальными условиями найма, включая их юридическое оформление; - перспективами собственного профессионального и карьерного роста; - факторами, характеризующими самого работодателя (устойчивость положения на рынке, масштаб и степень легитимности бизнеса, организационно-правовой статус и т.п.); - общим состоянием психологического климата в организации; - отношениями с непосредственным руководителем; - отношениями с коллегами по работе.

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

Кадровая политика и безопасность [Электронный ресурс] : задания и методические указания для самостоятельной работы обучающихся по специальности 38.05.01 Экономическая безопасность / Воронеж. гос. ун-т инж. технол. ; сост. Е. В. Горковенко, И. В. Платонова. Воронеж : ВГУИТ, 2022. 20 с. URL : <https://education.vsu.ru>

Кадровая политика и безопасность [Электронный ресурс] : задания к практическим занятиям для обучающихся по специальности 38.05.01 Экономическая безопасность / Во-

Воронеж. гос. ун-т инж. технол. ; сост. Е. В. Горковенко, И. В. Платонова. Воронеж : ВГУИТ, 2022. 28 с. URL : <https://education.vsu.net.ru>

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
ПКв-2. Способен к построению интегрированной системы управления рисками					
Знает	современные инструменты управления человеческими ресурсами; сущность и принципы теории и концепции взаимодействия людей в подразделении, вопросы управления человеческим капиталом, мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций и управления конфликтами; методы и современные технологии подбора и управления работниками в организации; нормы профессиональной этики	Результаты тестирования	Обучающимся даны правильные ответы менее чем на 59,99 % всех тестовых вопросов	Неудовлетворительно	Не освоена / недостаточный
			Обучающимся даны правильные ответы на 60-74,99% всех тестовых вопросов	Удовлетворительно	Освоена / базовый
			Обучающимся даны правильные ответы на 75-84,99% всех тестовых вопросов	Хорошо	Освоена / повышенный
			Обучающимся даны правильные ответы на 85-100% всех тестовых вопросов	Отлично	Освоена / повышенный
		Собеседование (зачет)	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
Умеет	прогнозировать и определять потребность в работниках; формулировать требования к сотрудникам и формировать заявки на подбор кадров; применять методы аудита, оценки и аттестации работников; разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию работников	Решение задач на практических занятиях	Обучающийся не владеет умениями выполнения заданий; не демонстрирует умений, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Неудовлетворительно	Не освоена / недостаточный
			Обучающийся испытывает затруднения при выполнении заданий по алгоритму; демонстрирует минимальный набор умений, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Удовлетворительно	Освоена / базовый
			Обучающийся выполняет задания с использованием алгоритма решения, при выполнении допускает незначительные ошибки и неточности, формулирует выводы; демонстрирует умения, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Хорошо	Освоена / повышенный
			Обучающийся выполняет задания, формируя алгоритм решения, при выполнении не допускает ошибок и неточностей, формулирует выводы; демонстрирует умения, предусмотренные плани-	Отлично	Освоена / повышенный

			руемыми результатами обучения		
Владеет	навыками подбора работников соответствующей квалификации для структурных подразделений и рабочих групп; навыками составления и анализа мотивационных профилей работников подразделения и формирования кадрового резерва	Расчетно-практическая работа	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 решении не допускает ошибок, представляет результаты работы в виде правильно оформленного аналитического отчета; демонстрирует навыки, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Отлично	Освоена / повышенный
	Домашнее задание	Обучающийся не владеет навыками выполнения заданий; не демонстрирует навыков, 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	