

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
**Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования**
**«Национальный исследовательский Нижегородский государственный
университет им. Н.И. Лобачевского»**

Институт экономики и предпринимательства

УТВЕРЖДЕНО
решением президиума Ученого совета ННГУ
протокол от
«20» апреля 2021 г. № 1

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Уровень высшего образования
специалитет

(бакалавриат / магистратура / специалитет)

Направление подготовки / специальность
38.05.01 Экономическая безопасность

(указывается код и наименование направления подготовки / специальности)

Направленность образовательной программы
Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности

(указывается профиль / магистерская программа / специализация)

Квалификация (степень)
экономист

(бакалавр / магистр / специалист)

Форма обучения
Очная

Нижегород
2021 год

1. Место дисциплины Б1.В.ДВ.09.02 «Кадровый менеджмент» бизнеса в структуре ОПОП

Дисциплина Б1.В.ДВ.09.02 «Кадровый менеджмент» относится к вариативной части ОПОП Блока «Дисциплины по выбору». Дисциплина обязательна для освоения на определенном периоде обучения – 5 год, 9 семестр.

№ варианта	Место дисциплины в учебном плане образовательной программы	Стандартный текст для автоматического заполнения в конструкторе РПД
1	Блок 1. Дисциплины (модули) вариативная часть	Дисциплина Б1.В.ДВ.09.02 «Кадровый менеджмент» относится к вариативной части ОПОП Блока «Дисциплины по выбору» направления подготовки 38.05.01 «Экономическая безопасность»

Целью освоения учебной дисциплины «Кадровый менеджмент» является формирование теоретических и практических знаний по формированию кадровой безопасности на предприятии.

Учебные задачи дисциплины:

- изучить современные подходы к понятию Кадровый менеджмент и формам ее регулирования и организации;
- изучить причины нарушения кадровой безопасности бизнеса, наиболее уязвимые места в организационной работе с персоналом компании, источники кадровых рисков;
- освоить навыки построения эффективных систем защиты кадрового развития организации на всех его этапах начиная от набора и заканчивая увольнением персонала компании;
- изучить методы обеспечения кадровой безопасности бизнеса.

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине Б1.В.ДВ.09.02 «Кадровый менеджмент», соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями выпускников)

- способностью принимать участие в разработке стратегии обеспечения экономической безопасности организаций, подготовке программ по ее реализации (ПК-41);
- способность планировать и организовывать служебную деятельность подчиненных, осуществлять контроль и учет ее результатов (ПК-42);
- способностью принимать оптимальные управленческие решения с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможностей использования имеющихся ресурсов (ПК-43);

Формируемые компетенции (код компетенции, уровень освоения – при наличии в карте компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования компетенций
ПК-41 (этап освоения базовый)	У1 (ПК-41) Умеет: определять экономическую эффективность внедрения организационно-управленческих мероприятий; З1 (ПК-41) Знает: организационные структуры управления трудовыми ресурсами; В1 (ПК-41) Владеет: навыками организации работы с персоналом организации;
ПК-42 (этап освоения начальный)	З1 (ПК-42) Знает: методы планирования служебной деятельности подчиненных У1 (ПК-42) Умеет: планировать служебной деятельности подчиненных В1 (ПК-42) Владеет: навыками организации служебной деятельности подчиненных
ПК-43 (этап освоения начальный)	У1 (ПК-43) Умеет: определять трудовые показатели исследования систем организации и нормирования труда; З1 (ПК-43) Знает: теоретические основы построения системы нормирования и оплаты труда и выявлению резервов роста производительности труда; В1 (ПК-43) Владеет: навыками разработки систем нормирования и оплаты труда учреждений, организации, фирм и расчета резервов роста производительности труда;

3. Структура и содержание дисциплины «Кадровый менеджмент»

Объем дисциплины (модуля) составляет 5 зачетных единицы, всего 180 часа, из которых 82 часа для очной формы обучения составляет контактная работа обучающегося с преподавателем, (32 часа занятий лекционного типа для очной формы обучения, 48 часа занятия семинарского типа для очной формы обучения), 2 часов групповые консультации, -- часов индивидуальные консультации, -- часа мероприятия текущего контроля успеваемости, 36 часов мероприятия промежуточной аттестации, 62 часов составляет самостоятельная работа обучающегося по очной форме обучения.

Трудоемкость дисциплины

	очная форма обучения	очно-заочная форма обучения	заочная форма обучения
Общая трудоемкость	5 ЗЕТ	-	-

Часов по учебному плану	180	-	-
в том числе		-	-
аудиторные занятия (контактная работа):	82	-	-
- занятия лекционного типа	32		
- занятия семинарского типа (практические занятия / лабораторные работы)	48		
КСР	2	-	-
самостоятельная работа	62	-	-
Промежуточная аттестация – экзамен	36	-	-

Содержание дисциплины (модуля)

(структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и виды учебных занятий)

Наименование и краткое содержание разделов и тем дисциплины (модуля), форма промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)	Всего (часы)			В том числе														
				Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы из них												Самостоятельная работа обучающегося, часы		
				Занятия лекционного типа			Занятия семинарского типа			Занятия лабораторного типа			Всего					
	Очное	Очно-заочное	Заочное	Очное	Очно-заочное	Заочное	Очное	Очно-заочное	Заочное	Очное	Очно-заочное	Заочное	Очное	Очно-заочное	Заочное	Очное	Очно-заочное	Заочное
Тема 1. Кадровый менеджмент: понятие и значение	28			8			10						18			10		
Тема 2. Система управления кадровой безопасностью организации.	27			7			10						17			10		
Тема 3. Стратегия и политика обеспечения кадровой	27			7			10						17			10		

безопасности бизнеса																	
Тема 4. Кадровые риски в организации	35			7			12					19			16		
Тема 5. Противодействие угрозам кадровой безопасности бизнеса	25			3			6					9			16		
В т.ч. текущий контроль	2						2					2					
Промежуточная аттестация – Экзамен – 36 ч.																	
Итого	180			32			50					82			62		

Содержание лекционного курса:

Тема 1. Кадровый менеджмент: понятие и значение.

Предмет, значение, место дисциплины. Основные задачи обеспечения кадровой безопасности бизнеса. Содержание субъектно-объектных отношений кадровой безопасности бизнеса.

Тема 2. Система управления кадровой безопасностью организации. Структура системы управления кадровой безопасностью: субъекты управления, функции и задачи. Особенности управления деятельностью подразделения и ее персоналом. Распределение полномочий и ответственности между инстанциями в системе управления кадровой безопасностью: собственники и топ-менеджмент организации, служба безопасности, кадровая служба, руководители структурных подразделений. Методические требования к системе управления кадровой безопасностью и критерии оценки ее эффективности.

Тема 3. Стратегия и политика обеспечения кадровой безопасности бизнеса.

Понятие, типы стратегий обеспечения кадровой безопасности. Факторы, влияющие на выбор стратегии. Стратегические цели и приоритеты, снижающие кадровую безопасность организации. Кадровое планирование и обеспечение трудовыми ресурсами организации.

Тема 4. Кадровые риски в организации.

Обеспечение безопасности компании по различным направлениям работы с персоналом. Стимулы и мотивированные факторы, направленные на усиление лояльности сотрудников компании. Перечень признаков опасности (возможной нелояльности сотрудников компании).

Тема 5. Противодействие угрозам кадровой безопасности бизнеса.

Методы противодействия угрозе переманивания сотрудников организации. Методы противодействия угрозам склонения сотрудников к нарушению своих обязательств перед работодателем. Противодействие угрозам покушений на собственников и топ-менеджеров организации. Методы противодействия угрозам имущественной и информационной безопасности организации со стороны собственного персонала.

Тематика и содержание практических занятий:

Практические занятия предусматривают решение задач и кейсов.

Темы практических занятий:

1. Сущность кадровой безопасности предприятия (правовые, экономические и управленческие аспекты)

Кадровая составляющая экономической безопасности предприятия. Определение места кадровой безопасности в системе безопасности предприятия. Цели и задачи кадровой безопасности на предприятии. Функции кадровой безопасности в системе управления персоналом. Кадровое планирование и расчет обеспеченности трудовыми ресурсами организации.

2. Методы целенаправленного воздействия на персонал: административные, мотивационные и психологические методы. Сравнительная характеристика методов управления. Организационные, правовые, нормативные методы. Регламентирующие документы нормативного воздействия. Распорядительные методы. Методы мотивационного воздействия. Негативная мотивация. Психологическое воздействие: убеждение, внушение, похвала, критика.

3. Стратегия и политика обеспечения кадровой безопасности бизнеса.

Оптимальное планирование персонала и задействованных ресурсов. Возможные проблемы безопасности при осуществлении поиска кандидатов. Методы фильтрации кандидатов при наборе и профессиональном отборе. Управление карьерой как технология обеспечения безопасности. Рамки и «экстремальность» испытания при приеме на работу. Адаптация - иллюстрация значимости процедур безопасности. Аттестация – экзамен на доверие.

4. Кадровые риски и угрозы на предприятии. Классификация угроз кадровой безопасности организации и методов противодействия им.

Угрозы кадровой безопасности. Предотвращение потерь при организации персонала

Понятие групп риска. Виды зависимостей. Угрозы кадровой безопасности, создающиеся группами риска. Оперативная работа с кадрами. Организация кадровой работы в компании. Использование оперативных методов в работе с персоналом. Особенности работы с IT-персоналом. Виды мошенничества на рабочем месте. Проверка

лояльности управленческого персонала на уровень девиантного поведения, противоречащего целям бизнеса

5. Определение экономической эффективности обеспечения кадровой безопасности бизнеса.

Сущность контроля персонала. Система контроля. Виды кадрового контроля. Ошибки в системе контроля. Этапы контроля. Контроль персонала при наборе и отборе – сложности и пути решения. Теория недобросовестного найма. Контроль персонала в процессе трудовой деятельности. Зависимость безопасности компании от уровня лояльности сотрудников. Элементы компенсационного пакета, связанные с участием в обеспечении безопасности - Проблемы управления лояльностью. Процедура «безопасного» увольнения. Система материальной ответственности. Контроль персонала при увольнении, безопасное увольнение.

Практические занятия (семинарские занятия /лабораторные работы) организуются, в том числе в форме практической подготовки, которая предусматривает участие обучающихся в выполнении отдельных элементов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

Практическая подготовка реализуется в виде практического занятия по дисциплине.

На проведение практических занятий (семинарских занятий /лабораторных работ) в форме практической подготовки отводится 10% времени, отведенного на практические занятия по дисциплине.

Практическая подготовка направлена на формирование и развитие:

- практических навыков в соответствии с профилем ОПОП в рамках расчетно-аналитического вида профессиональной деятельности
- компетенций:
 - способностью принимать участие в разработке стратегии обеспечения экономической безопасности организаций, подготовке программ по ее реализации (ПК-41);
 - способность планировать и организовывать служебную деятельность подчиненных, осуществлять контроль и учет ее результатов (ПК-42);
 - способностью принимать оптимальные управленческие решения с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможностей использования имеющихся ресурсов (ПК-43);

Текущий контроль успеваемости реализуется в рамках занятий семинарского типа. Формой промежуточной аттестации по изучению дисциплины является сдача экзамена.

4. Образовательные технологии по дисциплине «Кадровый менеджмент»

В процессе освоения дисциплины «Кадровый менеджмент» используются следующие образовательные технологии:

Стандартные методы обучения:

1. Лекции (традиционные, дискуссионные и интерактивные);
2. Обсуждение рефератов и докладов;
3. Решение задач и кейсов, деловые игры.
4. Письменные контрольные домашние работы;
5. Самостоятельная работа студентов, в которую включается освоение справочно-юридической литературы, правовых и нормативных актов в области обеспечения кадровой безопасности персонал
6. Консультации преподавателя.

Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:

1. Разрешение проблем («Дерево решений», «Мозговой штурм»);
2. Анализ деловых ситуаций

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Коды реализуемых компетенций	Интерактивные формы проведения занятий
1	Тема 1. Кадровый менеджмент: понятие и значение	ПК-41	лекции в виде мультимедийных презентаций, практические занятия – мозговой штурм, работа в малых группах, мультимедийные презентации
2	Тема 2. Система управления кадровой безопасностью организации.	ПК -41, ПК-42	лекции в виде мультимедийных презентаций, практические занятия – работа в малых группах, мозговой штурм, мультимедийные презентации и кейс-метод
3	Тема 3. Стратегия и политика обеспечения кадровой безопасности бизнеса	ПК-41 ПК-43	лекции в виде мультимедийных презентаций, практические занятия – мозговой штурм, работа в малых группах, семинар-диалог, кейс-метод
4	Тема 4. Кадровые риски в организации	ПК -43, ПК-42	лекции в виде мультимедийных презентаций, практические занятия – мозговой штурм, работа в малых группах, семинар-диалог, кейс-метод
5	Тема 5. Противодействие угрозам кадровой безопасности бизнеса	ПК -43	лекции в виде мультимедийных презентаций, практические занятия – мозговой штурм, работа в малых группах, мультимедийные презентации

Профессорско-педагогический состав знакомится с психолого-физиологическими особенностями обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, индивидуальными программами реабилитации инвалидов (при наличии). При необходимости осуществляется дополнительная поддержка преподавания тьюторами, психологами, социальными работниками, прошедшими подготовку ассистентами.

В соответствии с методическими рекомендациями Минобрнауки РФ (утв. 8 апреля 2014 г. N АК-44/05вн) в курсе предполагается использовать социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе. Подбор и разработка учебных материалов производятся с учетом предоставления материала в различных формах: аудиальной, визуальной, с использованием специальных технических средств и информационных систем.

Освоение дисциплины лицами с ОВЗ осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения (персонального и коллективного использования). Материально-техническое обеспечение предусматривает приспособление аудиторий к нуждам лиц с ОВЗ.

Форма проведения аттестации для студентов-инвалидов устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей. Для обучающихся с ОВЗ предусматривается доступная форма предоставления заданий оценочных средств, а именно:

- в печатной или электронной форме (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);

- в печатной форме или электронной форме с увеличенным шрифтом и контрастностью (для лиц с нарушениями слуха, речи, зрения);

- методом чтения ассистентом задания вслух (для лиц с нарушениями зрения).

Обучающимся с инвалидностью увеличивается время на подготовку ответов на контрольные вопросы. Для таких обучающихся предусматривается доступная форма предоставления ответов на задания, а именно:

- письменно на бумаге или набором ответов на компьютере (для лиц с нарушениями слуха, речи);

- выбором ответа из возможных вариантов с использованием услуг ассистента (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);

- устно (для лиц с нарушениями зрения, опорно-двигательного аппарата).

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов по дисциплине «Кадровый менеджмент».

Для обеспечения самостоятельной работы обучающихся используется электронный курс Кадровый менеджмент <https://e-learning.unn.ru/enrol/index.php?id=3397>, созданный в системе электронного обучения ННГУ - <https://e-learning.unn.ru/>. Самостоятельная работа по курсу «Кадровый менеджмент» предполагает изучение дополнительной литературы, монографий, использование материалов Интернет.

Самостоятельная работа по дисциплине «Кадровый менеджмент» предусматривает:

- изучение отдельных тем рабочей программы дисциплины с использованием рекомендуемых нормативных правовых актов, научных статей, монографий, материалов Интернет;

- решение рекомендованных ситуационных задач и тестов;
- оценку экономической эффективности предлагаемых студентами мероприятий.

Тема 1. Кадровый менеджмент: понятие и значение.

Задания для самостоятельной работы:

1. Разработайте комплексную классификационную модель первопричин мошенничества и стратегий его предотвращения для конкретной организации.
2. Проанализируйте меры, принимаемые в настоящее время компаниями для борьбы с мошенниками: насколько они эффективны и действенны.
3. Ознакомьтесь с литературой по мошенничеству и проанализируйте самые крупные аферы со стороны сотрудников в современных компаниях.

Тема 2. Система управления кадровой безопасностью организации.

Задания для самостоятельной работы:

1. Кадровая составляющая экономической безопасности предприятия.
2. Угрозы кадровой безопасности
3. Функции и задачи службы персонала
4. Предотвращение потерь при организации персонала
5. Оптимальное планирование персонала и задействованных ресурсов
6. Возможные проблемы безопасности при осуществлении поиска кандидатов

Тема 3. Стратегия и политика обеспечения кадровой безопасности бизнеса

Задания для самостоятельной работы:

1. Какие методы исследования и контроля при наборе и отборе персонала вы считаете необходимыми и достаточными на вакансии: продавец, врач, вооруженный охранник, руководитель банка, воспитательница в ясли-сад.
2. Найдите примеры недобросовестного найма из практики и проанализируйте их.
3. Распишите процедуру безопасного увольнения главного бухгалтера предприятия.
4. Проанализируйте, в каких случаях и какие виды решений следует выбирать.
5. Проанализируйте деловые кейсы по делегированию полномочий.
6. Перед вами общие и самые простые правила применения дисциплинарных наказаний, предложенные в одной из публикаций. Проанализируйте их. Со всем ли вы согласны, можете ли предложить свою схему? : - нарушения, которые ставят под угрозу внутреннюю эффективность процесса или команды (опоздания, задержки в сроках подачи информации бухгалтерии и т.п.) – заслуживают устного предупреждения; - нарушения, которые связаны с фронт офисом и могут привести к дополнительным затратам времени (например, клиенту что-то пообещали, но не предоставили, и менеджер должен звонить и объяснять, почему это невозможно, проект сдачи макета затянулся на день) – первое устное,

второе – письменное; - нарушения, связанные с финансовыми лишениями для компании – как минимум письменный выговор, как максимум – штрафы в рамках законодательства; - нарушения норм законодательства – отстранение или увольнение.

Тема 4. Кадровые риски в организации

Задания для самостоятельной работы:

1. Попробуйте проанализировать кадровые риски и оценить уровень кадровой уязвимости для конкретной компании.
2. Изучите современную статистику по использованию аутсорсинга, аутстафinga и страхования в российских компаниях и за рубежом. Попробуйте оценить эффективность этих средств защиты от кадровых рисков.
3. Проанализируйте ситуацию «Кого не следует принимать на работу» с точки зрения минимизации кадровых рисков.
4. Один Ваш подчиненный по ошибке, связанной с недостаточным опытом, упустил крупную сделку. Другой аналогичную сделку заключил, при этом воспользовался предложенным поставщиком вознаграждением себе лично. В первом случае компания упустила существенную выгоду, во втором — получила значительную прибыль. Опишите Вашу реакцию и действия в первой и во второй ситуации.

Тема 5. Противодействие угрозам кадровой безопасности бизнеса.

Задания для самостоятельной работы:

1. Ознакомьтесь с исследованиями Дэна Ариели и найдите проявления обнаруженных им эффектов в работе конкретной организации.
2. Как в организациях используют психологические особенности мотивации персонала и психологические особенности поведения в толпе – приведите примеры.
3. Как построить «быструю компанию» и набрать в нее подходящих сотрудников?
4. Какие страхи испытывают наши сотрудники и как они влияют на работу?
5. Примите решение о переходе на новую систему оплаты труда, используя разные виды управленческих решений.

Наименование темы самостоятельной работы (СР)	Кол-во часов	Форма контроля СР
Тема 1. Кадровый менеджмент: понятие и значение	13	подготовка доклада, реферата и\или презентации
Тема 2. Система управления кадровой безопасностью организации.	14	подготовка доклада, реферата и\или презентации
Тема 3. Стратегия и политика обеспечения кадровой безопасности бизнеса	17	подготовка доклада, реферата и\или презентации
Тема 4. Кадровые риски в организации	20	Тестирование

Тема 5. Противодействие угрозам кадровой безопасности бизнеса	19	Решение кейсов
---	----	----------------

6. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине Б1.В. ДВ.10.2 .12 «Кадровый менеджмент».

6.1 Перечень компетенций выпускников образовательной программы с указанием результатов обучения (знаний, умений, владений), характеризующих этапы их формирования, описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования

а). Цель: формирование компетенций: ПК-41, ПК-42, ПК-43

ПК-41 - способностью принимать участие в разработке стратегии обеспечения экономической безопасности организаций, подготовке программ по ее реализации (ПК-41);

Индикаторы компетенции	Критерии оценивания (дескрипторы)						
	«плохо»	«неудовлетворительно»	«удовлетворительно»	«хорошо»	«очень хорошо»	«отлично»	«превосходно»
<u>Знать:</u> З1 (ПК-41) основные определения и категории в сфере кадровой безопасности	Отсутствие знаний материала	Наличие грубых ошибок в основном материале	Знание основного материала с рядом негрубых ошибок	Знание основного материала с рядом заметных погрешностей	Знание основного материала с незначительными погрешностями	Знание основного материала без ошибок и погрешностей	Знание основного и дополнительным материала без ошибок и погрешностей
<u>Уметь</u> У1 (ПК-41) оценивать степень защищенности организации от угроз в сфере кадровой безопасности	Полное отсутствие умения оценивать степень защищенности организации от угроз в сфере кадровой безопасности	Отсутствие умения оценивать степень защищенности организации от угроз в сфере кадровой безопасности	Неполное умение оценивать степень защищенности организации от угроз в сфере кадровой безопасности	Умение оценивать степень защищенности организации от угроз в сфере кадровой безопасности при наличии значительных ошибок	Умение оценивать степень защищенности организации от угроз в сфере кадровой безопасности при наличии незначительных ошибок	Умение оценивать степень защищенности организации от угроз в сфере кадровой безопасности при наличии неточностей	Умение оценивать степень защищенности организации от угроз в сфере кадровой безопасности для принятия решений
<u>Владеть:</u> В1 (ПК-41) навыками анализа	Полное отсутствие навыков анализа	Отсутствие навыков анализа	Наличие минимальных навыков анализа	Посредственные навыки анализа	Достаточные навыки анализа	Хорошие навыки анализа	Превосходные навыки анализа

необходимых данных для принятия управленческих решений в сфере кадровой безопасности	необходимых данных для принятия управленческих решений в сфере кадровой безопасности	димых данных для принятия управленческих решений в сфере кадровой безопасности	необходимых данных для принятия управленческих решений в сфере кадровой безопасности	димых данных для принятия управленческих решений в сфере кадровой безопасности	димых данных для принятия управленческих решений в сфере кадровой безопасности	данных для принятия управленческих решений в сфере кадровой безопасности	димых данных для принятия управленческих решений в сфере кадровой безопасности
Мотивация (личностное отношение)	Полное отсутствие активности и мотивации	Активность и мотивация слабы, готовность решать поставленные задачи качественно отсутствует	Активность и мотивация низкие, слабые, стремление решать задачи качественно	Активность и мотивация проявляются на среднем уровне, демонстрируется готовность выполнять поставленные задачи на среднем уровне качества	Активность и мотивация проявляются на уровне выше среднего, демонстрируется готовность выполнять большинство поставленных задач на высоком уровне качества	Активность и мотивация проявляются на высоком уровне, демонстрируется готовность выполнять все поставленные задачи на высоком уровне качества	Активность и мотивация проявляются на очень высоком уровне, демонстрируется готовность выполнять не стандартные дополнительные задачи на высоком уровне качества
Шкала оценок по проценту правильно выполненных контрольных заданий	0 – 20 %	20 – 50 %	50 – 70 %	70-80 %	80 – 90 %	90 – 99 %	100%

- способность планировать и организовывать служебную деятельность подчиненных, осуществлять контроль и учет ее результатов (ПК-42);

Индикатор	Критерии оценивания (дескрипторы)
-----------	-----------------------------------

ры компетенции	«плохо»	«неудовлетворительно»	«удовлетворительно»	«хорошо»	«очень хорошо»	«отлично»	«превосходно»
Знать: методы планирования служебной деятельности подчиненных	Отсутствие знаний материала	Наличие грубых ошибок в основном материале	Знание основного материала с рядом негрубых ошибок	Знание основного материала с рядом заметных погрешностей	Знание основного материала с незначительными погрешностями	Знание основного материала без ошибок и погрешностей	Знание основного и дополнительным материала без ошибок и погрешностей
Уметь: планировать служебной деятельности подчиненных	Полное отсутствие умения планировать служебной деятельности подчиненных	Отсутствие умения планировать служебной деятельности подчиненных	Умение планировать служебной деятельности подчиненных	Умение планировать служебной деятельности подчиненных	Умение планировать служебной деятельности подчиненных	Умение планировать служебной деятельности подчиненных на достаточном уровне	Умение планировать служебной деятельности подчиненных для принятия управленческих решений
Владеть: навыками организации служебной деятельности подчиненных	Полное отсутствие навыков организации служебной деятельности подчиненных	Отсутствие навыков организации служебной деятельности подчиненных	Наличие минимальных навыков организации служебной деятельности подчиненных	Посредственные навыки организации служебной деятельности подчиненных	Достаточные навыки организации служебной деятельности подчиненных	Хорошие навыки организации служебной деятельности подчиненных	Превосходные навыки организации служебной деятельности подчиненных
Мотивация (личностное отношение)	Полное отсутствие активности и мотивации	Активность и мотивация слабо выражены, готовность решать	Активность и мотивация низкие, слабо выражены, стремление	Активность и мотивация проявляются на среднем уровне, демонстри	Активность и мотивация проявляются на уровне выше среднего,	Активность и мотивация проявляются на высоком уровне, демонстри	Активность и мотивация проявляются на очень высоком уровне,

		поставленные задачи качественно отсутствуют	е решать задачи качественно	руется готовность выполнять поставленные задачи на среднем уровне качества	демонстрируется готовность выполнять большинство поставленных задач на высоком уровне качества	руется готовность выполнять все поставленные задачи на высоком уровне качества	демонстрируется готовность выполнять нестандартные дополнительные задачи на высоком уровне качества
Шкала оценок по проценту правильно выполненных контрольных заданий	0 – 20 %	20 – 50 %	50 – 70 %	70-80 %	80 – 90 %	90 – 99 %	100%

ПК-43 - способностью принимать оптимальные управленческие решения с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможностей использования имеющихся ресурсов (ПК-43);

Индикаторы компетенции	Критерии оценивания (дескрипторы)						
	«плохо»	«неудовлетворительно»	«удовлетворительно»	«хорошо»	«очень хорошо»	«отлично»	«превосходно»
<u>Знать:</u> 31 (ПК-43) сущность, функции экономических служб, подразделений в организациях различных форм собственности в сфере кадров	Отсутствие знаний материала	Наличие грубых ошибок в основном материале	Знание основного материала с рядом негрубых ошибок	Знание основного материала с рядом заметных погрешностей	Знание основного материала с незначительными погрешностями	Знание основного материала без ошибок и погрешностей	Знание основного и дополнительным материала без ошибок и погрешностей

вой без- опасности							
<u>Уметь VI (ПК-43)</u> разрабо- тать план проведе- ния меро- приятий обеспе- чения кад- ровой безопас- ности	Полное отсут- ствие умения разрабо- тать план проведе- ния меро- приятий обеспе- чения кад- ровой безопас- ности	Отсут- ствие умения разрабо- тать план проведе- ния меро- приятий обеспе- чения кад- ровой безопас- ности	Неполное умение разрабо- тать план проведе- ния меро- приятий обеспе- чения кад- ровой безопас- ности	Умение разрабо- тать план проведе- ния меро- приятий обеспе- чения кад- ровой безопас- ности при нали- чии зна- читель- ных оши- бок	Умение разрабо- тать план проведе- ния меро- приятий обеспе- чения кад- ровой безопас- ности при наличии не значи- тельных ошибок	Умение разрабо- тать план проведе- ния меро- приятий обеспе- чения кад- ровой безопас- ности при нали- чии не- точностей	Умение разрабо- тать план проведе- ния меро- приятий обеспе- чения кад- ровой без- опасности для при- нятия ре- шений
<u>Владеть: VI (ПК-43)</u> навы- ками ана- лиза эф- фектив- ности кадровой безопас- ности ор- ганизации	Полное отсут- ствие навыков анализа эффек- тивности кадровой безопас- ности ор- ганизации	Отсут- ствие навыков анализа эффек- тивности кадровой безопас- ности ор- ганизации	Наличие мини- мальных навыков анализа эффек- тивности кадровой безопас- ности ор- ганизации	Посред- ственные навыки анализа эффек- тивности кадровой безопас- ности ор- ганизации	Доста- точные навыки анализа эффек- тивности кадровой безопас- ности ор- ганизации	Хорошее навыки анализа эффек- тивности кадровой безопас- ности ор- ганизации	Превос- ходные навыки анализа эффек- тивности кадровой безопас- ности ор- ганизации
Мотива- ция (лич- ностное отноше- ние)	Полное отсут- ствие ак- тивности и мотива- ции	Актив- ность и мотива- ция слабо выраже- ны, го- товность решать постав- ленные задачи каче- ственно отсут- ствует	Актив- ность и мотива- ция низ- кие, слабо выраже- ны, стремле- ние ре- шать за- дачи ка- чественно	Актив- ность и мотива- ция про- являются на сред- нем уровне, демон- стрирует- ся готов- ность вы- полнять постав- ленные задачи на среднем уровне качества	Актив- ность и мотива- ция про- являются на уровне выше среднего, демон- стрирует- ся готов- ность вы- полнять большин- ство по- ставлен- ных задач на высо- ком уровне	Актив- ность и мотива- ция про- являются на высо- ком уровне, демон- стрирует- ся готов- ность вы- полнять все по- ставлен- ные зада- чи на вы- соком уровне качества	Актив- ность и мотива- ция про- являются на очень высоком уровне, демон- стрирует- ся готов- ность вы- полнять не стан- дартные дополни- тельные задачи на высоком уровне

					качества		качества
Шкала оценок по проценту правильно выполненных контрольных заданий	0 – 20 %	20 – 50 %	50 – 70 %	70-80 %	80 – 90 %	90 – 99 %	100%

Примерный перечень оценочных средств

№ п/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде
1	2	3	4
1.	Собеседование	Средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.	Вопросы для собеседования
2.	Тестирование	Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося.	Фонд тестовых заданий
3.	Контрольная работа	Средство контроля усвоения учебного материала темы, раздела или разделов дисциплины, организованное как учебное занятие в виде собеседования преподавателя с обучающимися.	Вопросы по темам/разделам дисциплины

6.2. Описание шкал оценивания

Изучение дисциплины завершается сдачей экзамена. Учитывая большой объем учебного материала, подготовку к итоговому контролю целесообразно начинать заблаговременно, используя перечень контрольных вопросов по курсу, содержащийся в учебной программе. На основании экзаменационного ответа, студенту определяется отметка, «превосходно», «отлично», «очень хорошо», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно», «плохо».

Оценка	Уровень подготовки
Превосходно	Высокий уровень подготовки, безупречное владение теоретическим материалом, обучающийся демонстрирует творческий подход к решению нестандартных ситуаций. Обучающийся дал полный и развернутый ответ на все теоретические вопросы билета, подтверждая теоретический

	материал практическими примерами из практики. Обучающийся активно работал на практических занятиях. 100 %-ное выполнение контрольных экзаменационных заданий
Отлично	Высокий уровень подготовки с незначительными ошибками. Обучающийся дал полный и развернутый ответ на все теоретические вопросы билета, подтверждает теоретический материал практическими примерами из практики. Обучающийся активно работал на практических занятиях. Выполнение контрольных экзаменационных заданий на 90% и выше
Очень хорошо	Хорошая подготовка. Обучающийся дает ответ на все теоретические вопросы билета, но имеются неточности в определениях понятий, процессов и т.п. Обучающийся активно работал на практических занятиях. Выполнение контрольных экзаменационных заданий от 80 до 90%.
Хорошо	В целом хорошая подготовка с заметными ошибками или недочетами. Обучающийся дает полный ответ на все теоретические вопросы билета, но имеются неточности в определениях понятий, процессов и т.п. Допускаются ошибки при ответах на дополнительные и уточняющие вопросы экзаменатора. Обучающийся работал на практических занятиях. Выполнение контрольных экзаменационных заданий от 70 до 80%.
Удовлетворительно	Минимально достаточный уровень подготовки. Обучающийся показывает минимальный уровень теоретических знаний, делает существенные ошибки при характеристике нормативно-правовой базы предприятия, но при ответах на наводящие вопросы, может правильно сориентироваться и в общих чертах дать правильный ответ. Обучающийся посещал практические занятия. Выполнение контрольных экзаменационных заданий от 50 до 70%.
Неудовлетворительно	Подготовка недостаточная и требует дополнительного изучения материала. Обучающийся дает ошибочные ответы, как на теоретические вопросы билета, так и на наводящие и дополнительные вопросы экзаменатора. Обучающийся пропустил большую часть практических занятий. Выполнение контрольных экзаменационных заданий до 50%.
Плохо	Подготовка абсолютно недостаточная. Обучающийся не отвечает на поставленные вопросы. Обучающийся отсутствовал на большинстве лекций и практических занятий. Выполнение контрольных экзаменационных заданий менее 20 %.

6.3. Критерии и процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю), характеризующих сформированность компетенций

Для оценивания результатов обучения в виде знаний используются следующие процедуры и технологии:

- тестирование;
- устные и письменные ответы на вопросы.

Оценка выполнения тестовых заданий рассчитывается в следующем процентном соотношении :

Шкала оценивания	Показатели
------------------	------------

Превосходно	90% -100%
Отлично	80% -90%
Очень хорошо	70%-80%
Хорошо	60%-70%
Удовлетворительно	40%-60%
Неудовлетворительно	10%-40%
Плохо	Менее 10%

Результатом проверки компетенций на разных этапах формирования, полученных обучающимся в ходе освоения данной дисциплины, является оценка, выставаемая по семибалльной балльной шкале в соответствии со следующими критериями:

1. Полнота и правильность ответа
2. Степень осознанности и понимания изученного материала
3. Языковое оформление ответа

Оценка	Уровень подготовки
Превосходно	Материал изложен полно, даны правильные определения основных понятий; Обнаружено понимание материала, обучающийся обосновывает свои суждения, применяет знания на практике, приводит примеры не только из учебника, но и самостоятельно сформулированные; Материал изложен последовательно и грамотно с точки зрения норм литературного языка
Отлично	Материал изложен полно; Обнаружено понимание материала; Материал изложен последовательно и грамотно с точки зрения норм литературного языка
Очень хорошо	Ответ удовлетворяет тем же требованиям, что и для отметки «отлично», но обучающийся допускает 1-2 ошибки, которые способен исправить
Хорошо	Ответ удовлетворяет тем же требованиям, что и для отметки «очень хорошо», но обучающийся допускает 1-2 ошибки, которые способен исправить, и 1-2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого материала .
Удовлетворительно	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но: 1. материал изложен неполно, допущены неточности в определении понятий или в формулировках правил; 2. не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и приводить примеры; 3. излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении ответа
Неудовлетворительно	Обучающийся обнаруживает незнание большей части ответа соответствующего вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, непоследовательно и неуверенно излагает материал

Плохо	Обучающийся обнаруживает незнание ответа соответствующего вопроса
-------	---

Для оценивания результатов обучения в виде умений и владений используются следующие процедуры и технологии:

- практические контрольные задания, включающих одну или несколько задач

Критерии оценки выполненных практических заданий

Оценка	Критерии оценивания
Превосходно	изложение материала логично, грамотно, без ошибок; свободное владение профессиональной терминологией.
Отлично	изложение материала логично, без ошибок; умение высказывать и обосновать свои суждения; теория связана с практикой
Очень хорошо	обучающийся грамотно излагает материал; ориентируется в материале, владеет профессиональной терминологией, осознанно применяет, ответ правильный, полный, с незначительными неточностями или недостаточно полный
Хорошо	обучающийся грамотно излагает материал; владеет профессиональной терминологией, осознанно применяет, ответ полный, с неточностями или недостаточно полный
Удовлетворительно	обучающийся излагает материал неполно, непоследовательно, допускает неточности в определении понятий, в применении знаний для выполнения задания, не может доказательно обосновать свои суждения; обнаруживается недостаточно глубокое понимание изученного материала.
Неудовлетворительно	в ответе обучающегося проявляется незнание основного материала учебной программы, допускаются грубые ошибки в изложении, не может применять знания для выполнения задания
Плохо	отсутствуют необходимые теоретические знания; допущены ошибки в определении понятий, искажен их смысл

Для проведения итогового контроля сформированности компетенции используются: устный опрос, решение практических задач

ПК-41 готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия;

1. К подсистемам обеспечения безопасности в организации не относится:

- a) Информационная;
- b) Мотивационная;
- c) Техническая.

2. Основные элементы мошенничества:

- a) мотивация
- b) зависимость
- c) самооправдание

3. Не является стратегией предотвращения мошенничества

- a) информационная
- b) процедурная

- с) интерактивная
- 4. К методам управления кадровыми рисками относятся
 - а) мотивация
 - б) диверсификация
 - с) аутстафинг
- 5. Недобросовестный найм – это если компания
 - а) не ознакомила сотрудника с должностной инструкцией
 - б) не выделила инструментов и рабочей одежды
 - с) не установила испытательного срока
- 6. Аддикция – это
 - а) свойство восприятия
 - б) зависимость
 - с) способ проявления насилия на рабочем месте
- 7. Буллинг - это
 - а) травля сотрудника коллективом
 - б) травля сотрудника «один на один»
 - с) травля сотрудника руководителем
- 8. Харрасмент - это
 - а) форма тайного принуждения работника
 - б) виз расстройств личности
 - с) сексуальное домогательство
- 9. Сотрудник, идентифицирующий себя с компанией, является
 - а) лояльным
 - б) приверженным
 - с) благонадежным
- 10. Не бывает такой лояльности:
 - а) потенциальная
 - б) имитационная
 - с) интеграционная

ПК-42, ПК-43 способность руководить экономическими службами и подразделениями на предприятиях и организациях различных форм собственности, в органах государственной и муниципальной власти

1. К обеспечивающим подсистемам системы кадровой безопасности относятся следующие подсистемы (при необходимости указать несколько):
 - а - линейного руководства;
 - б - управления транспортным обслуживанием производства;
 - в - правового обеспечения;
 - г - информационного обеспечения;
 - д - делопроизводственного обеспечения;
 - е - управления ресурсами;
 - ж - хозяйственного обеспечения.
2. Что включает в себя система кадровой безопасности (при необходимости указать несколько):
 - а - функциональные подразделения;
 - б - функциональные подразделения и их руководителей;
 - в - функциональные подразделения, их руководителей и линейных руководителей;
 - г - общее руководство организацией.
3. Главной задачей службы кадровой безопасности является достижение соответствия рабочей силы в организации рабочим местам (при необходимости указать несколько):
 - а - с точки зрения их количественной сбалансированности;
 - б - с точки зрения их качественной сбалансированности;
 - в - с точки зрения их качественно-количественной сбалансированности.

4. Система целей кадровой безопасности является основой определения:

а - политики организации;

б - стратегии развития организации;

в - состава функций управления персоналом.

5. Сформулируйте ранжированный перечень причин, определяющих высокую вероятность угрозы переманивания сотрудников организации ее конкурентами, воспользовавшись таблицей:

Группы причин	Причины
Экономические	
Организационные	
Психологические	

6. Составьте ранжированный перечень подразделений организации, сотрудники которых могут стать приоритетными объектами вербовки со стороны указанных категорий субъектов угроз:

Субъекты вербовки	Подразделения организации
Конкуренты	
Криминальные структуры	
Государственные органы	

7. Определите категории сотрудников организации, дифференцированные по вероятности разглашения ими конфиденциальной информации работодателя:

Категории риска	Группы сотрудников организации
Категория повышенного риска	
Категория минимального риска	

8. Сформулируйте перечень основных угроз имущественной безопасности организации со стороны ее сотрудников:

Рабочие места	Типовые угрозы
Специалист бухгалтерии	
Специалист по закупкам оборудования	
Специалист отдела информационных технологий	
Сотрудник службы безопасности, отвечающий за охрану имущественных комплексов	

9. Определите санкции за указанные ниже нарушения конкретным сотрудником правил обеспечения информационной и имущественной безопасности работодателя:

Рабочие места	Типовые угрозы
Неумышленное нарушение правил обеспечения компьютерной безопасности	
Умышленная передача конкурентам информации, составляющей коммерческую тайну	
Зафиксированная попытка несанкционированного проникновения в конфиденциальные базы данных	
Разглашение конфиденциальной информации в присутствии коллег по работе	
Мелкое хищение имущества работодателя	
Небрежное отношение к имуществу работодателя, повлекшее за собою нанесение ему мелкого ущерба	
Хищение денежных средств в особо крупных размерах	
Сознательное повреждение имущества работодателя	

Вопросы для письменного опроса (ПК-41; ПК-43)

1. Сущность и содержание угроз кадровой безопасности организации.

2. Функциональные составляющие кадровой безопасности предприятия.

3. Основные направления и методы обеспечения кадровой безопасности предприятия.

4. Критерии и показатели кадровой безопасности предприятия.
5. Анализ уровня кадровой безопасности предприятия.
6. Методические основы оценки деятельности предприятия по обеспечению кадровой безопасности и меры по предотвращению ущерба.
7. Статистика потерь по вине персонала.
8. Психология внутрикорпоративного мошенничества. «Треугольник мошенничества» (доступ к материальным и денежным средствам, самооправдание и давление внешних обстоятельств).
9. Угрозы компании со стороны персонала.
10. Основные виды угроз интересам компании (разглашение коммерческой тайны, разглашение конфиденциальной информации; хищения; потери из-за увольнения сотрудников; потери из-за недобросовестной работы сотрудников; потери из-за слабой обученности сотрудников).
11. Практика коммерческого подкупа («отката») и соотношение «внешней» и «внутренней» морали в компании.
12. «Черные списки» работодателей и работников.
13. Угрозы персоналу со стороны компании и «принцип бумеранга».
14. Роль владельцев бизнеса и руководителей как возможных «генераторов угроз компании».
15. Особенности обеспечения кадровой безопасности в посткризисный период.
16. Проблема и особенности защиты материальных ценностей в производственных и торговых компаниях.
17. Основные правила проведения служебных расследований.
18. Проблема и особенности защиты интеллектуальной собственности.
19. Организация конфиденциального делопроизводства.
20. Организация работы по защите коммерческой тайны и конфиденциальной информации.
21. Источники конфиденциальной информации, каналы утечки и задачи по ее защите.
 1. Полнота и правильность ответа
 2. Степень осознанности и понимания изученного материала
 3. Языковое оформление ответа

В курсе «Кадровый менеджмент» используются следующие бизнес-кейсы:

ПК-41 готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия;

1. Кейс «Планы компании АЛГОРИТМ и дефицит персонала»

Раздел курса - «Угрозы со стороны персонала и угрозы персоналу».

HR-специалисты многих российских компаний сегодня столкнулись с серьезной проблемой дефицита кадров, перерастающего в настоящий кадровый голод. Нехватка квалифицированного персонала может помешать реализации намеченных компанией планов. Именно поэтому серьезный стратегический анализ должен включать и анализ рынка труда.

Компания "Алгоритм" стремительно развивается на рынке ИТ-продуктов и услуг. В планах - выход на региональные рынки, в частности, открытие офиса в Новосибирске. Однако у менеджмента компании нет уверенности, будут ли новые проекты обеспечены персоналом, сможет ли "Алгоритм" не только привлечь, но и удержать необходимых специалистов? Ситуация на рынке труда нерадостная - зарплаты "айтишников" постоянно растут, конкуренция за персонал высока настолько, что даже студенты-треькурсники начисто сметаются крупными компаниями.

Задачи для обучающихся:

- Провести анализ рынка труда для компании "Алгоритм".
- Предложить программу действий по подбору персонала в новосибирский офис.

2. Кейс «Увольнение топ-менеджера в компании «Теремок»

Раздел курса – «Защита коммерческой тайны компании».

В кейсе описаны события, связанные с увольнением директора по строительству в динамично развивающейся компании, специализирующейся на монтаже кровельных систем. Рассматриваются такие вопросы, как эффективность, ответственность, моральные аспекты руководства в ситуации увольнения. Кейс может быть использован при изучении кадровой политики компании, стиля лидерства, корпоративной культуры.

3. Кейс «Проблема удержания младшего производственного персонала торговой сети «Дом»

Раздел курса – «Обеспечение безопасности в кадровом делопроизводстве и по различным направлениям работы с персоналом».

Кейс описывает проблемы в системе оплаты труда и премирования производственного персонала и отношение к ней сотрудников отделов производства крупной торговой сети. Для анализа представлены данные исследования, проведенного среди рядового персонала и среднего менеджмента отделов производства гипермаркетов компании, касающиеся организации труда, мотивации и стимулирования персонала, оказывающих влияние на текучесть производственного персонала. Основная задача кейса на основе анализа предоставленного исследовательского материала дать оценку существующей в компании системы вознаграждения производственного персонала, выявить проблемы в сфере его мотивации и удержания, сформулировать рекомендации по совершенствованию (повышению эффективности) системы материального стимулирования этой категории персонала.

4. Один из сотрудников фирмы был случайно замечен на чужом объекте. После проверки Службой безопасности оказалось, что сотрудник не только работает ещё и на компанию конкурента, но и берёт деньги с клиентов за свои услуги. После выговора с занесением в трудовую книжку, сотрудника заставили отработать положенные две недели, после чего он был уволен.

Задачи:

1 Назовите причины такого поведения сотрудника, охарактеризуйте работу коллектива.

2 Дайте оценку действиям руководства компании.

3 Предложите вариант развития ситуации. (15-20 мин, письменно).

ПК-43 способность руководить экономическими службами и подразделениями на предприятиях и организациях различных форм собственности, в органах государственной и муниципальной власти

1. Клиент ВЭД-компании X – крупная компания Y на рынке оборудования с большим объёмом ввозимого оборудования и материалов. Эта компания, с которой вот уже два месяца ведутся переговоры об оказании услуг, внезапно отказывается от сотрудничества. Аргумент клиента: «Мы не можем в данный момент подписать договор об обслуживании, в связи с экономической нецелесообразностью условий по договору». Предложенные уступки руководством компании X, компанию Y не убеждают в целесообразности сотрудничества. Менеджер по работе с клиентом компании X не комментирует ситуацию и предлагает сконцентрироваться на других представителях данного рынка. Руководство компании X недовольно потерей такого крупного потенциального клиента, но, поскольку «нужно жить дальше», переключается на работу с другими представителями данного сегмента рынка.

Задачи: 1 Назовите причины такого поведения менеджера по работе с компанией Y, охарактеризуйте работу коллектива.

2. Дайте оценку действиям руководства компании.
3. Предложите вариант развития ситуации. (15-20 мин, письменно)

2. Отдел человеческих ресурсов крупной национальной корпорации провел анонимный опрос сотрудников с целью выяснения их отношения к процедуре аттестации, проводимой в штаб-квартире по классической схеме - ежегодное аттестационное собеседование с руководителем, специальные формы оценки и плана развития, повышение базового оклада в соответствии с аттестационной оценкой. Собрать мнение сотрудников было достаточно сложно, поскольку большинство из них проводит львиную долю своего времени в региональных филиалах и лишь иногда появляется в своем офисе. Всего было собрано 85 из разосланных 180 анкет. Результаты опроса показали, что

- 71% сотрудников не удовлетворены аттестацией как методом оценки их работы;
- 52% сотрудников считают, что руководители не могут объективно оценить их работу, поскольку не располагают необходимой для этого информацией;
- 40% сотрудников считают аттестационное собеседование формальным оглашением заранее принятого решения;

18% утверждают, что их руководители вообще не проводят собеседования, а просят подписать заполненную заранее форму;

- 75% сотрудников не чувствуют, что результаты аттестации используются для чего-либо помимо повышения оклада;

- 80% проводивших аттестацию руководителей пожаловались на недостаток времени для ее подготовки и проведения;

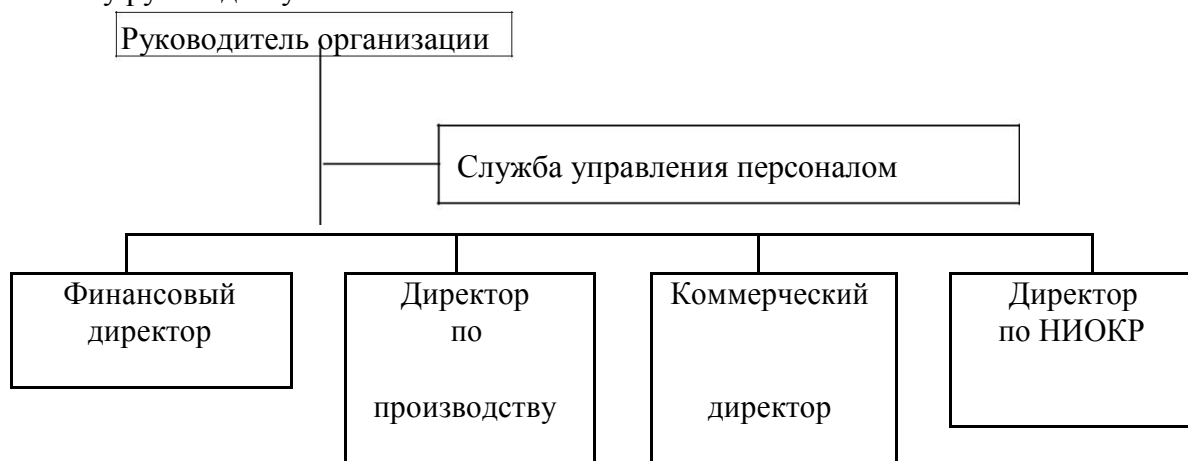
20% руководителей признались, что испытывают сложности в случаях, когда необходимо критиковать аттестуемых и регулярно завышают аттестационные оценки.

Вопросы для обсуждения:

1. О чем говорят результаты опроса?
2. В чем причины сложившейся ситуации?
3. Какие меры по усовершенствованию системы оценки вы бы предложили отделу человеческих ресурсов штаб-квартиры?

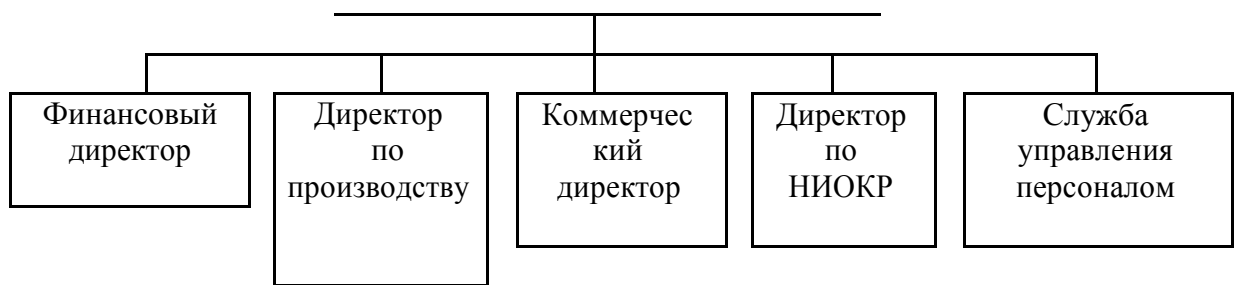
3. Месторасположение службы кадровой безопасности в системе управления организацией:

Вариант 1: структурная подчиненность кадровой службы в качестве штабного органа высшему руководству



Вариант 2: организационное включение службы управления персоналом в руководство организацией

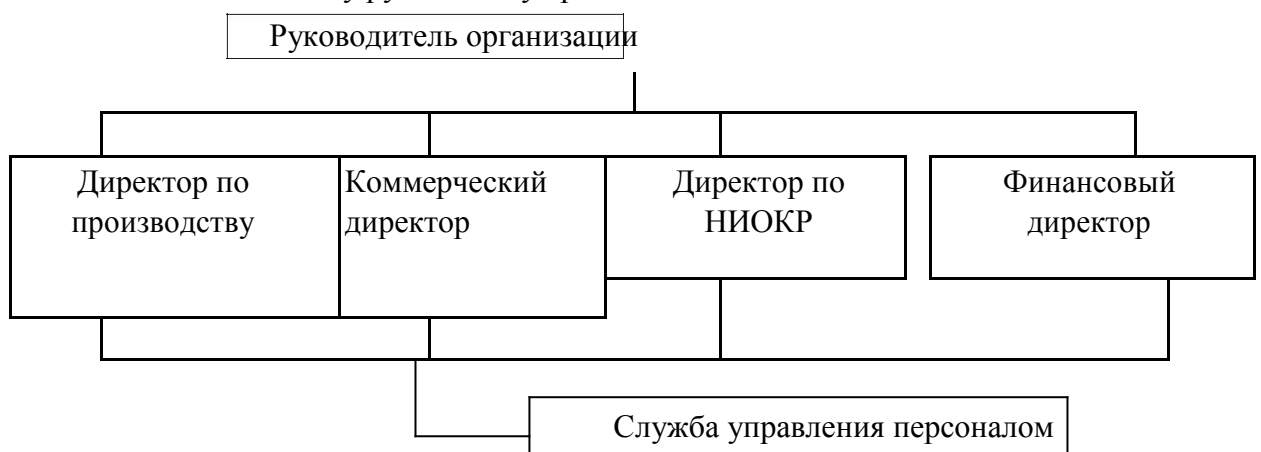
Руководитель организации



Вариант 3: структурная подчиненность кадровой службы руководителю по администрированию



Вариант 4: структурное подчинение службы управления персоналом в качестве штатного отдела общему руководству организации



Постановка задачи. По каждому варианту проанализировать положительные и отрицательные стороны расположения кадровой службы в системе управления организацией. Указать, в каких случаях оправдано применение подобной структуры.

4. Татьяна Горохова закончила психологический факультет университета, затем аспирантуру и защитила кандидатскую диссертацию на тему «Нетрадиционные методы разрешения межличностных конфликтов в трудовом коллективе». После 12 лет работы преподавателем в одном из вузов, она перешла на должность консультанта в центр психологической помощи. В течение 4 лет Татьяна занималась оказанием практической помощи детям из неблагополучных семей, разрешением конфликтов в школах и учрежде-

ниях, консультированием представителей районной администрации. Работа доставляла Татьяне большое удовлетворение, позволяла помогать детям, использовать на практике теоретические знания, встречаться с интересными людьми. В то же время получаемой зарплаты едва хватало, чтобы свести концы с концами.

Поэтому когда один из знакомых предложил ей должность начальника отдела кадров крупного предприятия с окладом в 10 раз большим, чем в центре, Татьяна очень заинтересовалась его предложением. Успешно пройдя собеседование с руководителями предприятия, она приняла предложение, считая, что знания психологии, английского языка, навыки коммуникации, опыт работы преподавателем и консультантом позволят ей добиться успеха в работе, привлекавшей не только высоким заработком, но и возможностями профессионального развития, работой с иностранными специалистами, поездками по стране и за границу.

В начале своего первого рабочего дня Татьяна Горохова провела около часа с Генеральным директором предприятия, объяснившим ей чего он ожидает от начальника отдела кадров: организации профессионального обучения, осуществления контроля за приемом на работу и численностью сотрудников, ведения документации. Через неделю представитель западного партнера провел с Татьяной однодневное обучение основам управления персоналом, и она начала осваивать новую должность. Работа оказалась гораздо более сложной, чем предполагала Татьяна – десятичасовой рабочий день, продолжительные совещания по техническим вопросам, в которых Татьяна не разбиралась, многочисленные вопросы и жалобы рядовых сотрудников, необходимость готовить ежемесячные отчеты для западных партнеров. Не хватало времени, чтобы перевести дух – не то, чтобы обобщить впечатления или подумать о том, чтобы что-то изменить, как ее учил специалист из европейского отделения.

Скоро возникла первая кризисная ситуация: выполняя рекомендации партнера, Татьяна подняла вопрос о необходимости сокращения некоторых работников, чем вызвала бурную реакцию директора по производству, в резкой форме обвинившего ее в некомпетентности и неопытности. Татьяна разрыдалась и больше к этой теме не возвращалась. Через месяц генеральный директор вызвал к себе начальника отдела кадров и попросил объяснить, почему западный партнер не получил ежемесячного отчета по персоналу. Оказалось, что Татьяна просто забыла о нем. Еще через неделю возникло новое недоразумение – Татьяна ушла с работы раньше обычного и не оказалась на месте, чтобы ответить на срочный вопрос Генерального директора, высказавшего на следующее утро свое недовольство работой начальника отдела кадров. Неделью спустя Татьяна подала заявление об уходе.

Вопросы для обсуждения:

1. Как можно охарактеризовать ситуацию, в которой находится Татьяна Горохова? Почему она хочет покинуть предприятия?

2. Насколько будни начальника отдела кадров соответствовали ожиданиям Татьяны? Обладала ли она необходимыми профессиональными качествами и мотивацией для работы в этой должности?

3. Как вы оцениваете решение руководства предприятия назначить Татьяну Горохову на должность начальника отдела кадров? Что (в биографии Татьяны) говорило в пользу этого решения? Что должно было насторожить руководителей совместного предприятия?

4. Отвечало ли организованное для Татьяны обучение ее потребностям? Что бы вы предложили в замен или в дополнение к сделанному?

5. Что бы вы сделали на месте Генерального директора с заявлением об уходе?

5. Транснациональный холдинг «Меркурий» начал свои операции в России с создания трех дочерних предприятий: «Альфа», «Омега» и «Сигма». На одном из первых совещаний по определению стратегии управления этими компаниями, проводимым региональным вице-президентом, было принято решение о необходимости обучения всех руководителей основам управления финансами. Разработка программы и организация проведения обучения была поручена региональному директору по человеческим ресурсам (см. рисунок).

После 3 месяцев напряженной совместной работы финансистов из штаб-квартиры «Меркурия» и преподавателей местной школы управления была создана пятидневная программа, раскрывающая основы управления финансами в современной корпорации, объясняющая специфику компании, а также сравнивающую американскую систему бизнес-управления с отечественной.

Директор по человеческим ресурсам остался доволен программой и направил письмо в каждое из совместных предприятий с предложением направить по 5 руководителей на 1-ю программу обучения. К своему большому удивлению на следующий день в ответе одного из директоров он увидел отказ отправить своих сотрудников на «неизвестное ему обучение».

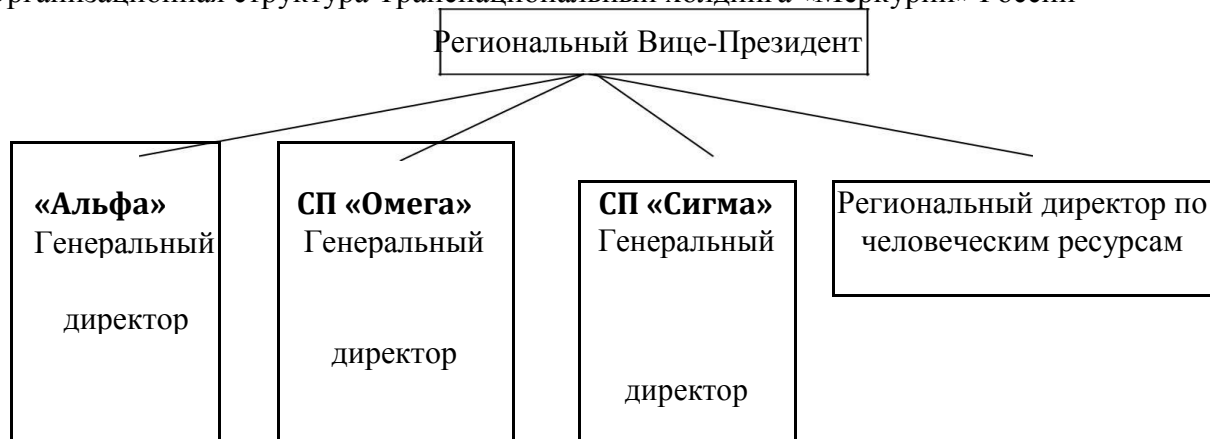
Директор по человеческим ресурсам обратился к нему с ответным письмом, потребовав выполнить решение вице-президента, а также подробно описав стоящие перед обучающей программой задачи и ее содержание.

Через три дня был получен ответ, в котором директор предприятия «Альфа» сообщал, что его руководители «еще не созрели для этой программы». В результате на 1-й программе обучались 10, а не 15 человек, и корпорация понесла финансовые убытки.

Вопросы для обсуждения:

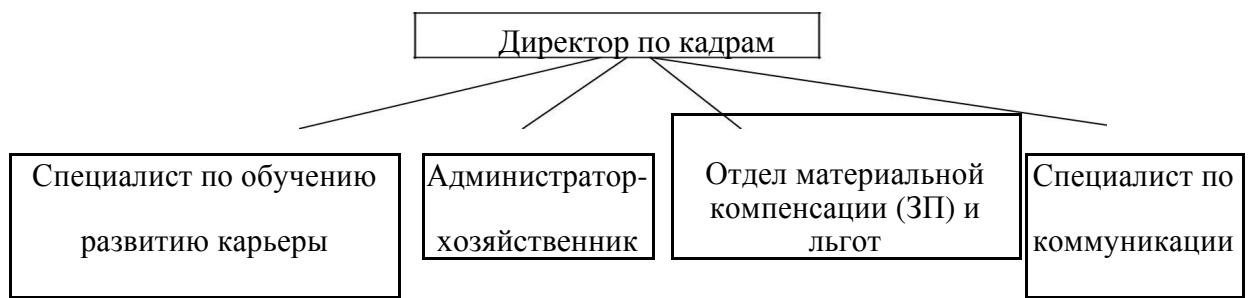
1. В чем причина возникшего конфликта? Прокомментируйте позиции сторон.
2. Как вы оцениваете действия директора по человеческим ресурсам? Как вы оцениваете действия директора дочернего предприятия?
3. Как можно было бы избежать конфликта?
4. Что делать в сложившейся ситуации директору по человеческим ресурсам?

Организационная структура Транснациональный холдинг «Меркурий» России

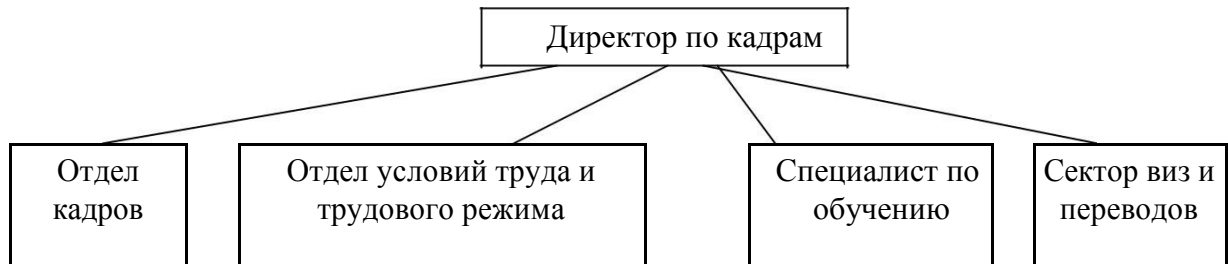


6. Первое заседание Совета директоров ОАО «Наука» началось с обсуждения организационной структуры. Когда обсуждался отдел человеческих ресурсов, мнения партнеров – немецкого колледжа и российского института, разделились.

Отдел кадров ОАО «Наука» (вариант немецкого партнера)



Отдел кадров ОАО «Наука» (вариант российского партнера)



Вопросы для обсуждения:

- Как можно прокомментировать предложенные варианты? В чем причина разногласий?
- Попытайтесь сформулировать представление о роли службы человеческих ресурсов немецкой стороны? Российской стороны?
- Как можно примерить позиции партнеров? Предложите свой вариант организационной структуры.

7. для решения задачи является перечень функций службы управления персоналом, причем этот перечень составлен в свободной последовательности без соблюдения логической взаимосвязи между функциями.

Перечень функций службы управления персоналом:

- обеспечение потребности в персонале;
- использование персонала;
- анализ маркетинговой информации;
- разработка системы целей управления персоналом;
- определение содержания труда на каждом рабочем месте;
- выбор путей покрытия потребности в персонале;
- адаптация персонала;
- определение функций и организационной структуры службы управления персоналом;
- формирование системы управления персоналом;
- планирование качественной и количественной потребности в персонале;
- отбор персонала;
- определение потребности в персонале;
- производственная социализация персонала;
- мотивация трудовой деятельности;
- управление карьерой персонала;

- s) высвобождение персонала;
- t) определение содержания и процесса мотивации;
- u) деловая оценка персонала;
- v) использование денежных и неденежных побудительных систем;
- w) развитие персонала;
- x) организация обучения персонала.

Постановка задачи. Расставить перечисленные функции в логической последовательности, сгруппировав их в отдельные функциональные подсистемы.

6.4. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения, характеризующих сформированность компетенций и (или) для итогового контроля сформированности компетенции.

Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену.

1. Понятие кадровой безопасности, задачи ее обеспечения
2. Классификация угроз кадровой безопасности
3. Методы противодействия угрозам кадровой безопасности организации
4. Структура системы обеспечения кадровой безопасности
5. Кадровая служба, ее задачи и функции в области обеспечения кадровой безопасности
6. Стратегия обеспечения кадровой безопасности: понятие, разновидности, особенности реализации
7. Распределение функций, полномочий и ответственности между различными должностными лицами организации за обеспечение кадровой безопасности
8. Методы противодействия угрозе переманивания сотрудников
9. Методы противодействия угрозе склонения сотрудников к нарушению обязательств перед работодателем
10. Кадровые риски организации
11. Методы управления кадровыми рисками организации
12. Последствия кадровых угроз групп риска
13. Основные меры предотвращения кадровых рисков
14. Адаптация кадров: виды, формы, сроки. Основные цели адаптации.
15. Виды и формы преследования на рабочем месте.
16. Внешние и внутренние вызовы и угрозы, оказывающие влияние на кадровую безопасность компании.
17. Внутренние и внешние источники привлечения кандидатов.
18. Ключевые моменты, определяющие кадровую безопасность компании.
19. Ключевые элементы передовой кадровой стратегии.
20. Методики отбора кадров.

21. Адаптация кадров: виды, формы, сроки. Основные цели адаптации.
22. Методы воздействия на персонал для обеспечения безопасности, нормы и регламенты.
23. Общие меры предотвращения отрицательных влияний групп риска для кадровой безопасности бизнеса.
24. Оценка эффективности обеспечения кадровой безопасности бизнеса.
25. Обеспечение безопасности организации при найме и увольнении работников.
26. Организация системы контроля персонала.
27. Стратегия пассивной защиты от возможных угроз.
28. Стратегия адекватного ответа на возможные угрозы.
29. Типы кадровой политики.
30. Основные элементы процесса кадрового планирования, цель и структура.
31. Кадровое планирование: сущность и значение
32. Оптимальное планирование персонала и задействованных ресурсов.
33. Методы кадрового планирования и обеспечение трудовыми ресурсами организации.
34. Сущность контроля персонала, система контроля, виды кадрового контроля.
35. Методы целенаправленного воздействия на персонал: административные, мотивационные и психологические методы.
36. Лояльность в понимании различных культур. Проблемы управления лояльностью
37. Зависимость безопасности компании от уровня лояльности сотрудников.
38. Элементы компенсационного пакета, связанные с участием в обеспечении безопасности.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Основная литература (znanium.com):

1. [Кибанов А. Я.](http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=458336) Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика. Кн. 2: Моногр./ А.Я. Кибанов и др.; Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 283 с. (Электронная библиотека Znanium.com. URL: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=458336>).
2. [Фокин К. Б.](http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=446495) Управление кадровым резервом: теория и практика: Монография / К.Б. Фокин. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 278 с. (Электронная библиотека Znanium.com. URL: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=446495>).

3. Кадровый менеджмент. Электронный курс, созданный в системе электронного обучения ННГУ. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://e-learning.unn.ru/enrol/index.php?id=3397>

Дополнительная литература (znanium.com):

1. [Соломанидина Т. О.](#) Кадровая безопасность компании : учеб. пособие / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 559 с. (Электронная библиотека Znanium.com. URL: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=753429>).
2. Беликова, И.П. **Управление персоналом** [Электронный ресурс] : учебное пособие (краткий курс лекций) / И. П. Беликова; Ставропольский гос. аграрный ун-т. — Ставрополь, 2014. — 64 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=514982>

Программное обеспечение и Интернет-ресурсы:

1. www.gks.ru / Федеральная служба государственной статистики.
2. <http://www.economicus.ru/> Сайт, посвященный экономике.
3. <http://www.rbc.ru/> РосБизнесКонсалтинг.
4. <http://expert.ru/> Эксперт on-line.
5. <http://www.cbr.ru/> - сайт Центрального банка РФ
6. Операционная система Microsoft Windows
7. Прикладное программное обеспечение Microsoft Office
8. Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»

8. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Для проведения лекционных и семинарских занятий по дисциплине используются специально оборудованные лекционные аудитории, оснащенные компьютером, проектором или ЖК-телевизором, акустической системой и микрофоном (при необходимости), а также доской.

Для выполнения заданий для СРС студентам обеспечен доступ в интернет, а так же доступ к ресурсам электронной библиотеки ННГУ.

Реализация программы предполагает наличие:

- аудиторий для лекционных и практических занятий с необходимым оборудованием;
- компьютерного класса, имеющего компьютеры, объединенные сетью с выходом в Интернет;
- лицензионного (операционная система Microsoft Windows, пакет прикладных программ Microsoft Office) и свободно распространяемого программного обеспечения.

В ходе проведения занятий рекомендуется использовать компьютерные иллюстрации для поддержки различных видов занятий, подготовленные с использованием Microsoft Office или других средств визуализации материала.

Доступ к электронным информационным ресурсам осуществляется в компьютерном классе и библиотеке/

Программа составлена в соответствии с требованиями СУОС ВО с учетом рекомендаций ОПОП ВО по специальности 38.05.01 – «Экономическая безопасность» специализации «Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности».

Автор (ы):

К.э.н., доцент Макушева Ю.А.

Д.э.н., профессор Стрелкова Л.В.

Рецензент (ы):

Заведующий кафедрой «Экономика предприятий и организаций»

Д.э.н., профессор Трофимов О.В.

Программа одобрена на заседании методической комиссии Института экономики и предпринимательства от 15.03.2021 г., протокол № ____3____.