

**ГАОУ ВО «ДАГЕСТАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА»**

*Утверждена решением
Ученого совета ДГУНХ,
протокол № 11
от 06 июня 2023 г.*

КАФЕДРА «МЕНЕДЖМЕНТ»

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

**ПО ДИСЦИПЛИНЕ «СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ
РЕСУРСАМИ»**

**Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент
профиль «Общий и стратегический менеджмент»**

УРОВЕНЬ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ - МАГИСТРАТУРА

Махачкала – 2023

УДК 331.1 (075.8)

ББК 65.9. (2) 240

Составитель - Борисова Людмила Александровна, к.э.н., доцент кафедры «Менеджмент» ДГУНХ.

Внутренний рецензент - Минатуллаев Арслан Айнутдинович, к.э.н., заведующий кафедрой «Менеджмент» ГАОУ ВО Дагестанского государственного университета народного хозяйства.

Внешний рецензент - Сулейманова Наида Абдурахмановна, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Мировая и региональная экономика» ФГБОУ ВО «Дагестанский государственный университет».

Представитель работодателя - Папалашов Абдулвагаб Яхьяевич, генеральный директор АО «Завод им. Гаджиева».

Оценочные материалы по дисциплине «Стратегия управления человеческими ресурсами» разработаны в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта высшего образования магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации 12.08.2020 г., №952, с приказом Минобрнауки России от 06.04.2021 г. №245 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры», приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации и Министерства просвещения Российской Федерации от 05 августа 2020 г. № 885/390 «О практической подготовке обучающихся».

Оценочные материалы по дисциплине «Стратегия управления человеческими ресурсами» размещены на официальном сайте www.dgunh.ru.

Борисова Л.А. Оценочные материалы по дисциплине «Стратегия управления человеческими ресурсами» для направления подготовки 38.04.02 Менеджмент, профиль «Общий и стратегический менеджмент». – Махачкала: ДГУНХ, 2023, 42 с.

Рекомендованы к утверждению Учебно-методическим советом ДГУНХ 5 июня 2023 г.

Рекомендованы к утверждению руководителем основной профессиональной образовательной программы высшего образования – программы магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, профиль «Общий и стратегический менеджмент», к.э.н., доцент Минатуллаев А.А.

Одобрены на заседании кафедры «Менеджмент» 31 мая 2023 г., протокол № 10.

СОДЕРЖАНИЕ

Назначение оценочных материалов.....	4
РАЗДЕЛ 1. Перечень компетенций с указанием видов оценочных средств в процессе освоения дисциплины.....	5
1.1 Перечень формируемых компетенций.....	5
1.2 Перечень компетенций с указанием видов оценочных средств	5
РАЗДЕЛ 2. Задания, необходимые для оценки планируемых результатов обучения по дисциплине.....	9
РАЗДЕЛ 3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания.....	35
РАЗДЕЛ 4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций.....	37

Назначение оценочных материалов

Оценочные материалы составляются для текущего контроля успеваемости (оценивания хода освоения дисциплин), для проведения промежуточной аттестации (оценивания промежуточных и окончательных результатов обучения по дисциплине) обучающихся по дисциплине «Стратегия управления человеческими ресурсами» на соответствие их учебных достижений поэтапным требованиям образовательной программы высшего образования 38.03.05 Бизнес-информатика, профиль «Менеджмент информационных технологий и электронный бизнес».

Оценочные материалы по дисциплине «Стратегия управления человеческими ресурсами» включают в себя: перечень компетенций с указанием видов оценочных средств в процессе освоения дисциплины; описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания; контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки планируемых результатов обучения по дисциплине; методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций.

Оценочные материалы сформированы на основе ключевых принципов оценивания:

- валидности: объекты оценки должны соответствовать поставленным целям обучения;
- надежности: использование единообразных стандартов и критериев для оценивания достижений;
- объективности: разные обучающиеся должны иметь равные возможности для достижения успеха.

Основными параметрами и свойствами оценочных материалов являются:

- предметная направленность (соответствие предмету изучения конкретной дисциплины);
- содержание (состав и взаимосвязь структурных единиц, образующих содержание теоретической и практической составляющих дисциплины);
- объем (количественный состав оценочных материалов);
- качество оценочных материалов в целом, обеспечивающее получение объективных и достоверных результатов при проведении контроля с различными целями.

РАЗДЕЛ 1. Перечень компетенций с указанием видов оценочных средств в процессе освоения дисциплины

1.1 Перечень формируемых компетенций

код компетенции	формулировка компетенции	индикаторы достижения компетенции
ПК	ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ	
ПК-2	Способен проводить комплексное изучение отраслевого рынка с целью обеспечения организации квалифицированными кадрами, их дальнейшее рациональное использование и развитие их профессиональных знаний и опыта	ПК-2.1. Планирует обеспечение организации квалифицированными кадрами и их рациональное использование
		ПК-2.2. Осуществляет развитие кадров организации, повышение их профессиональных знаний и опыта

1.2 Перечень компетенций с указанием видов оценочных средств

Формируемые компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенции	Уровни освоения компетенции	Критерии оценивания сформированности компетенции	Виды оценочных средств
ПК 2. Способен проводить комплексное изучение отраслевого рынка с целью обеспечения организации квалифицированными кадрами, их дальнейшее рациональное использование и развитие их профессиональных	ПК-2.1. Планирует обеспечение организации квалифицированными кадрами и их рациональное использование	Знать: принципы планирования обеспечения организации квалифицированными кадрами и их рациональное использование	Пороговый уровень	Неполные представления о принципах планирования обеспечения организации квалифицированными кадрами и их рациональное использование	Блок А – задания репродуктивного уровня – тестовые задания; – вопросы для устного обсуждения
			Базовый уровень	Сформированные, но содержащие фрагментарные представления о принципах планирования обеспечения организации квалифицированными кадрами и их рациональное использование	

знаний и опыта			Продвинутый уровень	Сформированные систематические представления о принципах планирования обеспечения организации квалифицированными кадрами и их рациональное использование	
	Уметь: организовать планирование обеспечения организации квалифицированными кадрами и их рациональное использование		Пороговый уровень	В целом успешное, но не системное умение организовать планирование обеспечения организации квалифицированными кадрами и их рациональное использование	Блок В – задания реконструктивного уровня – выполнение практических заданий; – задачи по анализу конкретных ситуаций; – тематика презентаций
			Базовый уровень	В целом успешное, но содержащие отдельные пробелы в умении организовать планирование обеспечения организации квалифицированными кадрами и их рациональное использование	
			Продвинутый уровень	Сформированное умение организовать планирование обеспечения организации квалифицированными кадрами и их рациональное использование	
	Владеть: навыками планирования обеспечения организации квалифицированными кадрами и их рациональное использование		Пороговый уровень	Фрагментарно, без грубых ошибок, демонстрирует владение навыками планирования обеспечения организации квалифицированными кадрами и их рациональное использование	Блок С - задания практико-ориентированного уровня – кейсы; – тренинги
			Базовый уровень	Демонстрирует на базовом уровне владение навыками	

		вание		планирования обеспечения организации квалифицированными кадрами и их рациональное использование	
			Продвинутый уровень	На высоком уровне демонстрирует владение навыками планирования обеспечения организации квалифицированными кадрами и их рациональное использование	
ПК-2.2. Осуществляет развитие кадров организации, повышение их профессиональных знаний и опыта		Знать: основные задачи, принципы и направления развития кадров организации, повышения их профессиональных знаний и опыта	Пороговый уровень	Неполные представления об основных задачах, принципах и направлениях развития кадров организации, повышения их профессиональных знаний и опыта	Блок А – задания репродуктивного уровня – тестовые задания; – вопросы для устного обсуждения
			Базовый уровень	Сформированные, но содержащие фрагментарные представления об основных задачах, принципах и направлениях развития кадров организации, повышения их профессиональных знаний и опыта	
			Продвинутый уровень	Сформированные систематические представления об основных задачах, принципах и направлениях развития кадров организации, повышения их профессиональных знаний и опыта	
			Уметь: эффективно планиро-	Пороговый уровень	

		<p>вать развитие кадров организации, повышение их профессиональных знаний и опыта</p>		<p>развитие кадров организации, повышение их профессиональных знаний и опыта</p>	<p>– выполнение практических заданий;</p> <p>– задачи по анализу конкретных ситуаций;</p> <p>– тематика презентаций</p>	
			Базовый уровень	<p>В целом успешное, но содержащие отдельные пробелы, умение эффективно планировать развитие кадров организации, повышение их профессиональных знаний и опыта</p>		
			Продвинутой уровень	<p>Сформированное умение эффективно планировать развитие кадров организации, повышение их профессиональных знаний и опыта</p>		
	<p>Владеть: навыками организации развития кадров организации, повышение их профессиональных знаний и опыта</p>		<p>Владеть: навыками организации развития кадров организации, повышение их профессиональных знаний и опыта</p>	Пороговый уровень	<p>Фрагментарно, без грубых ошибок, демонстрирует навыки организации развития кадров организации, повышение их профессиональных знаний и опыта</p>	<p>Блок С - задания практико-ориентированного уровня</p> <p>– кейс;</p> <p>– тренинги</p>
				Базовый уровень	<p>Демонстрирует на базовом уровне навыки организации развития кадров организации, повышение их профессиональных знаний и опыта</p>	
				Продвинутой уровень	<p>На высоком уровне демонстрирует навыки организации развития кадров организации, повышение их профессиональных знаний и опыта</p>	

РАЗДЕЛ 2. Задания, необходимые для оценки планируемых результатов обучения по дисциплине

Для проверки сформированности компетенции ПК 2: Способен проводить комплексное изучение отраслевого рынка с целью обеспечения организации квалифицированными кадрами, их дальнейшее рациональное использование и развитие их профессиональных знаний и опыта

ПК-2.1. Планирует обеспечение организации квалифицированными кадрами и их рациональное использование

Блок А. Типовые задания репродуктивного уровня («знать»)

А.1 Фонд тестовых заданий по дисциплине «Стратегия управления человеческими ресурсами»

Тесты типа А:

1. С чем связано возникновение управления персоналом как особого вида деятельности (выбрать и указать только одну группу факторов):

- а) ростом масштабов экономических организаций, усилением недовольства условиями труда большинства работников;
- б) распространением «научной организации труда», развитием профсоюзного движения, активным вмешательством государства в отношения между наемными работниками и работодателями;
- в) ужесточением рыночной конкуренции, активизацией деятельности профсоюзов, государственным законодательным регулированием кадровой работы, усложнением масштабов экономических организаций, развитием организационной культуры.

2. Какой перечень задач точнее характеризует содержание управления персоналом. Выбрать и указать только одну группу задач управления персоналом:

- а) использование собственных человеческих ресурсов, разделение труда, укрепление дисциплины труда;
- б) контроль за соблюдением трудового законодательства администрацией предприятия;
- в) планирование и развитие профессиональной карьеры, стимулирование труда, профессиональное обучение;
- г) найм персонала, организация исполнения работы, оценка, вознаграждение и развитие персонала.

3. При предпринимательской организационной стратегии акцент при найме и отборе делается:

- а) на поиск инициативных сотрудников с долговременной ориентацией, готовых рисковать и доводить дело до конца;

б) на поиске сотрудников узкой ориентации, без большой приверженности организации на короткое время;

в) на поиске разносторонне развитых сотрудников, ориентированные на достижение больших личных и организационных целей.

4. Возрастание роли стратегического подхода к управлению персоналом в настоящее время связано (выбрать и указать только одну группу факторов):

а) с высокой монополизацией и концентрацией российского производства;

б) с регионализацией экономики и целенаправленной структурной перестройкой занятости;

в) с ужесточением конкуренции во всех ее проявлениях, ускорением темпов изменения параметров внешней среды и возрастанием неопределенности ее параметров во времени.

5. Планы по человеческим ресурсам определяют:

а) политику по набору женщин и национальных меньшинств;

б) политику по отношению к временным работающим;

в) уровень оплаты;

г) оценку будущих потребностей в кадрах.

6. Принцип обусловленности функций управления персоналом целями производства подразумевает, что:

а) функции управления персоналом, ориентированные на развитие производства, опережают функции, направленные на обеспечение функционирования производства;

б) функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с целями производства;

в) необходима многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства.

7. Принцип комплексности подразумевает:

а) многовариантную проработку предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства;

б) учет всех факторов, воздействующих на систему управления персоналом;

в) ориентированность на развитие производства, опережение функций управления персоналом функций, направленных на обеспечение функционирования производства.

8. К методам формирования системы управления персоналом относятся (при необходимости указать несколько):

а) метод аналогий;

б) метод структуризации целей;

в) морфологический анализ.

9. Какой метод в области совершенствования управления персоналом получил наибольшее распространение:

- а) метод аналогий;
- б) метод творческих совещаний.

10. Описание работы и их спецификация (определение требований к кандидатам) очень полезны для специалистов по набору и отбору персонала так как позволяют привлечь наиболее подходящих из всех возможных кандидатов:

- а) да;
- б) иногда;
- в) нет.

11. Трудовой потенциал - это:

- а) это часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;
- б) это совокупность духовных и физических способностей человека, которые он использует всякий раз, когда создает потребительные стоимости;
- в) способность персонала организации при наличии у него определенных качественных характеристик и соответствующих социально-экономических, организационных условий достигать определенный конечный результат.

12. Стандартизированная форма изложения содержания работы на конкретном рабочем месте в определенное время является:

- а) должностной инструкцией;
- б) оценочным листом сотрудника;
- в) листом интервьюера;
- г) анкетой работника.

13. Маркетинг персонала - это:

- а) вид управленческой деятельности, направленный на определение и покрытие потребности в персонале;
- б) такая поведенческая культура, в которой имиджевые регуляторы осмысливаются персоналом как общественная необходимость;
- в) анализ ситуации на рынке труда для регулирования потребности в специалистах дефицитных специальностей.
- г) анализ ожиданий нынешних и потенциальных сотрудников (например, при найме на работу), а также определение выполнимости и реальной степени исполнения этих ожиданий;
- д) формирование конкурентоспособного работника и нахождение ему рыночной ниши.

14. Персонал как объект управления реализует функции (при необходимости указать несколько):

- а) общественно-продуктивную;
- б) производства;
- в) инновационную;
- г) социально-интегративную;

- д) эскаутинговую;
- е) финансового менеджмента;
- ж) управленческо-политическую;
- з) маркетинговую;
- и) управления персоналом.

15. Персонал как субъект управления реализует функции (при необходимости указать несколько):

- а) общественно-продуктивную;
- б) производства;
- в) инновационную;
- г) социально-интегративную;
- д) эскаутинговую;
- е) финансового менеджмента;
- ж) управленческо-политическую;
- з) маркетинговую;
- и) управления персоналом.

16. Какой из перечисленных методов анализа и построения системы управления персоналом позволяет изучить влияние на нее каждого фактора?

- а) метод аналогий;
- б) метод структуризации целей;
- в) морфологический анализ;
- г) метод последовательных подстановок;
- д) экспертно-аналитический метод;
- е) метод сравнений.

17. Принцип обусловленности функций управления персоналом целям производства подразумевает, что:

- а) функции управления персоналом, ориентированные на развитие производства, опережают функции, направленные на обеспечение функционирования производства;
- б) функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с целями производства;
- в) необходима многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства.

18. Принцип комплексности подразумевает:

- а) многовариантную проработку предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства;
- б) учет всех факторов, воздействующих на систему управления персоналом;
- в) ориентированность на развитие производства, опережение функций управления персоналом функций, направленных на обеспечение функционирования производства.

19. Термин, характеризующий массовое собрание людей, с целью урегулирования коллективных трудовых споров и социальных конфликтов.

- а) митинг
- б) совещание
- в) заседание

20. Сколько сотрудников должно быть в эффективной службе персонала компании:

- а) 1 сотрудник службы на каждые 50 сотрудников компании
- б) 1 сотрудник службы на каждые 100 сотрудников компании
- в) 1 сотрудник службы на каждые 150 сотрудников компании
- г) численность зависит от поставленных задач

А 2. Вопросы для обсуждения

1. Что понимается под методами управления персоналом?
2. Какие методы управления персоналом существуют?
3. Какие из существующих методов управления персоналом наиболее актуальны в условиях Дагестана?
4. Перечислите основные функции управления человеческими ресурсами.
5. В чем состоит основная задача функции «маркетинг персонала»?
6. Какова основная задача функции «адаптация персонала»?
7. В чем состоит необходимость планирования карьеры работника?
8. Каковы особенности управления информацией внутри коллектива?
9. Делегирование полномочий в системе управления человеческими ресурсами.
10. Разработка стратегии управления человеческими ресурсами организации.
11. Разработка кадровой политики организации.
12. Объясните понятие «кадровая политика».
13. Как вы понимаете стратегию управления персоналом?
14. Охарактеризуйте пассивную кадровую политику.
15. Дайте характеристику реактивной кадровой политике.
16. Охарактеризуйте превентивную кадровую политику.
17. Дайте характеристику активной кадровой политике. Какие подтипы активной кадровой политики существуют?
18. В чем основное отличие открытой и закрытой кадровой политики?
19. Опишите условия эффективности закрытой и открытой кадровой политики.
20. Назовите этапы проектирования кадровой политики.
21. Объясните понятие «кадровое мероприятие».
22. Какие факторы внешней и внутренней среды влияют на формирование кадровой политики?
23. Каковы основные этапы создания системы стратегического управления человеческими ресурсами?
24. Какие основные факторы внешней и внутренней среды влияют на формирование кадровой стратегии?
25. Каковы основные требования к кадровой стратегии?
26. Как проводится декомпозиция кадровой стратегии на операционный уровень?
27. Какие условия требуются для реализации кадровой стратегии?
28. Назовите основные инструменты реализации кадровой стратегии.

Блок В. Типовые задания реконструктивного уровня («уметь»)

Тест типа В

В1. «Склонны ли вы к риску?»

Одни профессии требуют от нас точности, сосредоточенности, внимания к деталям, другие - ежеминутного принятия решений, готовности взять на себя ответственность и умения действовать в нестандартных ситуациях. Приятно представлять себя в кресле коммерческого директора, но насколько вам там будет уютно, когда вы в нем окажетесь? Будет ли карьера брокер на фондовом рынке успешной? Способны ли вы работать с новыми проектами, подвигать торговые марки и т.д.? Во многом это от того, насколько вы способны эффективно действовать в критических ситуациях, умеете ли взвесить все «за» и «против», в конечном счете рисковать. Ответьте, пожалуйста, на две группы вопросов.

Первая группа состоит из 14 вопросов, на каждый из которых нужно дать из следующих ответов: «часто», «иногда», «редко», «никогда».

1. Люблю такую работу, где постоянно приходится пробовать новые подходы и варианты.
2. Люблю «высовываться» даже в тех случаях, когда это не очень оправдано.
3. Предпочитаю избегать такие ситуации, в которых я чувствую себя на высоте.
4. Люблю нарушать правила и поступать неожиданным образом.
5. Я забочусь о впечатлении, которое произвожу на других людей, и меня интересует, что они обо мне думают.
6. Я всегда серьезно продумываю последствия моих действий.
7. Испытывая что-то новое, я всегда нервничаю.
8. Люблю попадать в новые ситуации, в которых можно испытать новые возможности.
9. Я стараюсь избегать ситуаций и занятий, которые меня несколько тревожат.
10. Берясь за какое-то новое для меня дело, я всегда тревожусь за успех.
11. Я не стесняюсь разговаривать с незнакомыми.
12. Я не хочу, чтобы окружающие воспринимали меня, как человека со странностями.
13. Обычно я волнуюсь, как бы не сказать или не сделать что-то не то.
14. Не люблю выступать перед большой аудиторией.

Вторая группа состоит из 18 вопросов, и здесь на каждый вопрос надо ответить: «согласен» или «не согласен».

1. Не люблю непредсказуемых событий.
2. Отправляясь на вокзал, я предпочитаю выехать минут на 15 раньше самого разумного и безопасного срока.
3. Не люблю браться за работу, в которой может оказаться много непредвиденных трудностей.
4. Чего я больше всего боюсь, так это неудач.
5. Люблю действовать по наитию, наудачу.
6. Часто люблю высказывать нетрадиционные взгляды и поступать не общепринятым образом.

7. Жизнь - это борьба, и если вы хотите выжить, никогда не теряйте бдительности.

8. Препятствия я воспринимаю скорее как возможность испытать и проявить себя, чем как досадную помеху.

9. В наше сложное время осторожность необходима как никогда.

10. Жизнь - это путешествие, а какое же путешествие без приключений!

11. Я хотел бы, чтобы моя жизнь текла гладко и без непредсказуемых событий.

12. Мне нравится работа, связанная с разнообразными задачами, в которой можно столкнуться с неожиданными сложными проблемами, новыми поворотами, даже с некоторой опасностью.

13. Если в ходе работы я могу показаться кому-то недостаточно компетентным, меня это не волнует.

14. Иногда я высказываю такие мнения, которые нравятся не всем окружающим.

15. Я хотел бы попробовать прыгнуть с парашютом.

16. Если мне предложат замечательную новую работу, для которой у меня, однако, недостает знаний и опыта, я все же попробую за нее взяться.

17. Оглядываясь назад, я вижу, что моя жизнь была полна приключений и риска.

18. Если бы мне представился выбор - провести жизнь в мире, тишине и довольстве либо испытать многое в бурной жизни, я бы выбрал второе.

Для подсчета баллов надо воспользоваться таблицами.

Первая группа вопросов

Вопрос	«Часто»	«Иногда»	«Редко»	«Никогда»
1	2	3	4	5
1-й	5	3	2	1
2-й	5	4	2	0
3-й	1	2	3	4
4-й	5	4	2	0
5-й	1	2	3	4
6-й	1	2	3	3
7-й	1	2	3	4
8-й	5	4	2	0
9-й	0	2	3	4
10-й	1	2	3	4
11-й	4	3	2	1
12-й	1	2	3	4
13-й	1	2	3	4
14-й	1	2	3	4

Вторая группа вопросов

Вопрос	«Согласен»	«Не согласен»
1	2	3
1-й	1	4
2-й	1	4
3-й	2	4
4-й	0	4
5-й	4	1
6-й	4	0

7-й	1	4
8-й	5	0
9-й	1	4
10-й	4	1
11-й	1	4
12-й	5	0
13-й	5	1
14-й	5	0
15-й	5	1
16-й	4	1
17-й	4	0
18-й	4	0

От 109 до 136 баллов. Вы любите риск и предпочитаете работу, которая вам не дает расслабиться. Когда все идет «как по маслу», вы скучаете и теряете бдительность. Ощущение опасности, крутые виражи перемен захватывают вас и мобилизуют силы. Но часто вы предпочитаете сначала действовать, а потом взвешивать, о чем впоследствии приходится жалеть.

От 63 до 108 баллов. В работе вы любите перемены, они придают силы и дают творческий импульс. Вас ценят за способность быстро принимать решения, и вы многого достигли именно благодаря своему умению рисковать. Вы способны, не теряя головы, оценить ситуацию и не идете на неоправданный риск.

От 22 до 62 баллов. Вам присущи и сдержанность, и осторожность, вы не любите, когда ваши планы нарушаются и жизнь меняет привычное русло. Вы вполне согласны с японской поговоркой: «Жить бы тебе в период перемен». Вы умеете рассчитывать свои силы и предусматривать все возможные последствия развития ситуации. Возможно, вам иногда не помешает немного храбрости и бесшабашности.

В2. Анализ профессиональной мобильности персонала

В реализации закрытой кадровой политики большая роль отводится профессиональной мобильности, под которой понимается смена работником своей профессии (фактическая профессиональная мобильность), либо готовность работника сменить свою профессию, приобрести новую или перейти на работу по одной из тех профессий, которые им освоены (потенциальная мобильность).

Вполне естественно, что отношение работника к подобному изменению в своей производственной деятельности не может быть однозначным, поскольку интересы работника и интересы руководства предприятия не всегда совпадают.

Для придания профессиональной мобильности большей организованности было решено провести социологический опрос среди работников.

Задание. Составьте анкету, адресованную работникам, для выяснения отношения их к смене профессии, побудительных мотивов, либо, наоборот, сдерживающих факторов, условий, требующихся для расширения профессиональной мобильности, стимулов освоения других профессий.

Подумайте, какая еще информация позволит руководству предприятия развивать у работников их профессиональную гибкость может не способствовать повышению эффективности использования нанятой рабочей силы, сохранению ее занятости на предприятии, функционирующем в нестабильной внешней среде.

Блок С. Типовые задания практикоориентированного уровня для диагностирования сформированности компетенций («владеть»)

С1. Задания «кейс-стади»

Кейс 1. Характеристика текучести кадров

Методические указания. Для характеристики внешнего движения кадров (за пределы предприятия) используется система показателей, куда входят коэффициенты фактической и потенциальной текучести кадров, а также коэффициент действенности (фактической реализации желания уволиться).

Так коэффициент фактической текучести ($K_{\text{фм}}$) рассчитывается следующим образом:

$$K_{\text{фм}} = \frac{Ч_{\text{м}}}{Ч_{\text{сс}}}, \quad (1)$$

$Ч_{\text{м}}$ - численность рабочих, уволившихся по собственному желанию, а также уволенных за нарушение трудовой дисциплины; и - средняя списочная численность работников:

Коэффициент потенциальной текучести ($K_{\text{пм}}$):

$$K_{\text{пм}} = \frac{Ч_{\text{пм}}}{Ч_{\text{сс}}}, \quad (2)$$

- численность работников, не удовлетворенных своей работой на предприятии и имеющих желание уволиться (определяется, как правило, путем социологического опроса). Коэффициент действенности (реализации желаний) ($K_{\text{д}}$):

$$K_{\text{д}} = K_{\text{фм}} / K_{\text{пм}} \quad (3)$$

Знание коэффициента действенности имеет важное значение для прогнозирования реальности перерастания потенциальной текучести в фактическую, особенно в разрезе отдельных причин текучести.

Для сравнения уровня текучести у различных категорий персонала применяется показатель интенсивности текучести ($K_{\text{интес}}$).

$$\text{Кинтенс} = \frac{D_{\text{сж}}}{D_{\text{сс}}} \quad (4)$$

где $D_{\text{сж}}$ - доля данной категории работников в общей численности уволившихся по собственному желанию; $D_{\text{сс}}$ - доля данной категории работников в общей численности работников предприятия.

Сравнивая коэффициенты интенсивности текучести по отдельным категориям персонала, можно выяснить те из них, где проблема текучести стоит наиболее остро.

Задача 1.

Исходные данные. В процессе анализа фактической текучести (для этого использованы отчетные данные, приказы об увольнении - чтобы определить число уволенных по собственному желанию, материалы работы общественной комиссии при отделе кадров - для выяснения истинных причин увольнения), а также потенциальной текучести (для чего было проведено социологическое исследование с охватом всех работников) получены следующие данные.

Причины текучести	Потенциальная текучесть	Фактическая текучесть
1. Неполное использование квалификационных возможностей работника, отсутствие перспектив для должностного продвижения	18	9
2. Неудовлетворенность оплатой труда	34	16
3. Режим труда не позволяет работать по совместительству, подрабатывать	19	5
4. Другие причины	12	2
Итого	83	32

Справка: средняя списочная численность всех работников - 340 чел.

Задание. Рассчитать:

1. Коэффициенты, характеризующие величину потенциальной и фактической текучести применительно к общей численности уволившихся (желающих уволиться), а также по каждой из причин в отдельности.

2. Выявить, какие причины являются наиболее значимыми (для которых наиболее реально перерастание потенциальной текучести в фактическую).

Задача 2.

Исходные данные:

Категории рабочих	Доля рабочих в общей численности, %	Доля рабочих, уволившихся по собственному желанию, %
Пол:		
Мужчины	64,2	40,4
Женщины	35,8	59,5
Станочники:	14,0	24,3
в том числе токари	7,3	6,2
Рабочие:		
2-го разряда	17,0	12,0
5-го разряда	8,0	11,8

Задание. Рассчитать:

- 1) коэффициенты интенсивности текучести;
- 2) во сколько раз текучесть у одних категорий рабочих выше (ниже), чем у других.

Задача 3.

Расчет ущерба, причиненного предприятию выбытием персонала по причинам текучести.

Исходные данные:

Показатели	Значение
1. Количество рабочих уволившихся по собственному желанию, чел.	125
2. Количество рабочих принятых в замен уволившихся, чел.	120
3. Средняя дневная выработка рабочего, тыс. руб.	1,6
4. Средняя годовая выработка рабочего, тыс. руб.	352,0
5. Снижение производительности труда рабочих перед увольнением по собственному желанию, %	16,0
6. Среднее количество рабочих дней между подачей заявления об увольнении и фактическим увольнением	21
7. Среднее количество дней пребывания рабочего места в качестве вакантного	15
8. Доля рабочих из числа принятых, сменивших свою прежнюю профессию и нуждающихся в обучении, %	40
9. Средняя продолжительность обучения, дн.	30
10. Среднее невыполнение норм выработки рабочими в период обучения профессии на рабочем месте, %	28
11. Среднее невыполнение норм выработки рабочими в процессе их самостоятельной работы, %	
за первый месяц	12,0
за второй месяц	6,0
12. Среднее невыполнение норм выработки новыми рабочими, имевшими профессиональную подготовку, в период их профессиональной адаптации, %	
за первый месяц	10,0
за второй месяц	5,0

13. Годовые затраты на рекламу о потребности предприятия в рабочей силе, тыс. руб.	15,5
14. Доля рабочих, уволившихся по причинам текучести, в общем количестве уволенных с предприятия, %	70
15. Затраты (в расчете на одного рабочего), тыс. руб.	
на прием	0,5
на увольнение	0,2
на обучение	1,5
16. Объем производства в отчетном периоде, тыс. руб.	220000

Задание. Рассчитать:

- 1) общую величину ущерба по составляющим его видам;
- 2) структуру ущерба; выявить наиболее значимые по своей величине составляющие ущерба.

Методические указания.

В качестве составляющих ущерба выступают:

1. уменьшение объема производства продукции:
 - а) из-за снижения выработки у рабочих перед увольнением;
 - б) из-за простоя рабочего места в качестве вакантного;
 - в) в процессе обучения рабочих;
 - г) в процессе самостоятельной работы после обучения;
 - д) в период профессиональной адаптации новых рабочих;
- 2) затраты на рекламу; оформление приема на работу и увольнение;
- 3) затраты на обучение.

Поскольку основную часть ущерба составляет недополученная продукция, то для оценки масштабов причиненного предприятию ущерба его величину можно сравнить с объемом производства продукции (на сколько процентов мог бы возрасти объем производства при ликвидации текучести кадров).

Расчет отдельных составляющих ущерба производится прямым счетом. Так, например, ущерб от снижения выработки рабочими перед увольнением составляет:

$$125 \text{ чел.} \cdot 1,6 \text{ тыс. руб.} \cdot 21 \text{ день} \cdot 0,16 = 672 \text{ тыс. руб.}$$

Из затрат на рекламу о потребности в рабочей силе необходимо взять ту часть, которая приходится на текучесть кадров (70%).

Кейс 2.

Издержки, связанные с увольнением работников по сокращению штатов

Ситуация

В связи с предстоящими трудностями со сбытом продукции поставлен вопрос об уменьшении объема производства, а следовательно, и о сокращении численности работников.

Однако прежде чем принять окончательное решение, возникла необходимость рассчитать, во что обойдется предприятию реализация такого решения.

Исходные данные:

Показатели	Количество
1. Возможное количество высвобождаемых работников, чел.	48
2. Средняя месячная заработная плата, тыс. руб.	6,2
3. Количество рабочих, которые получают выходное пособие в размере средней месячной заработной платы, чел.	48
4. Сохранение заработной платы на протяжении второго месяца, в процентах от общего количества высвобожденных рабочих	35
5. Сохранение заработной платы на протяжении третьего месяца, в процентах от об-	10

щего количества высвобожденных рабочих	
б. Потери в производительности труда рабочих после извещения их о предстоящем сокращении, %:	
за первый месяц	20
за второй месяц	40
7.Средняя месячная выработка одного рабочего, тыс. руб.	110,2
8.Издержки, связанные с оформлением увольнения одного работника, тыс. руб.	0,2

Задание. Рассчитать общую величину и структуру издержек, связанных с высвобождением персонала.

Методические указания. Общая величина издержек складывается из следующих видов:

- 1) возможное уменьшение выпуска продукции из-за снижения производительности труда высвобождаемых рабочих;
- 2) издержки предприятия на социальную защиту высвобождаемых рабочих;
- 3) затраты на оформление увольнения.

Кейс 3. Выбор закрытой кадровой политики Внутрифирменное движение кадров рабочих

Методические указания. Закрытая кадровая политика основывается на широком внутрифирменном (внутризаводском) движении кадров, которое выступает в виде: смены цеха (межцеховое движение), профессии (межпрофессиональное) и квалификации (квалификационное).

Аналитические материалы, раскрывающие масштабы распространения различных видов движения кадров, взаимосвязь отдельных видов движения друг с другом (например, вероятность того, что переходя из цеха в цех рабочему придется сменить профессию) имеют важное значение как для руководителей, так и для работников. Для руководителей - чтобы осуществлять целенаправленное воздействие на внутрифирменное движение с целью его развития в нужном для фирмы (предприятия) направлении, а для работников - чтобы принимать обоснованные решения о смене цеха, профессии, квалификации.

Различают управляемую часть внутризаводского движения персонала, когда оно осуществляется по инициативе администрации, и стихийную, когда движение осуществляется по инициативе работников (так называемая внутризаводская текучесть кадров) Искусство управления персоналом будет состоять в выборе соотношения этих частей, в приоритете производственных или личных интересов работников.

Рассмотрим некоторые направления анализа внутризаводского движения кадров и используемые при этом методические приемы его проведения.

Задача 1

Исходные данные. Изучение отделом кадров карточек личного учета рабочих, в которых, в частности, отражены все перемещения рабочих внутри предприятия (из цеха в цех, смена профессии, изменение разряда и т.п.), выявило следующую картину внутризаводского движения кадров.

Номер варианта	Изменение			Доля рабочих, относящихся к данному варианту, в общей численности рабочих
	разряда	профессии	цеха	
I	Да	Да	Да	2,0
II	Да	Да	Нет	3,1
III	Да	Нет	Да	4,8

IV	Да	Нет	Нет	12,5
V	Нет	Да	Да	3,7
VI	Нет	Да	Нет	5,8
VII	Нет	Нет	Да	4,1
VIII	Нет	Нет	Нет	64,0
Итого				100,0

Задание. Рассчитать:

1. Долю рабочих, участвовавших во внутризаводском движении кадров.
2. Степень участия рабочих в различных видах движения (распространенность видов).
3. Средний срок работы рабочего в одном цехе, по одной профессии, в том же разряде до их смены.
4. Степень независимости каждого из видов движения от других видов.
5. Степень взаимосвязи между отдельными видами движения рабочих (например, связь между профессиональным и квалификационным движением, межцеховым и профессиональным).

Методические указания.

Распространенность того или иного вида движения определяется долей рабочих, в нем участвовавших, в общей численности рабочих.

Для расчета времени пребывания в одном цехе, профессии, разряде исходят из следующего допущения (хотя можно в чем-то согласиться с теми, кто критикует такой подход за его формализм): если, например, каждый год меняют разряд 25% рабочих, то для смены разряда всеми рабочими понадобилось бы 4 года ($100,0 / 25,0$). Это и будет средним временем пребывания рабочего в разряде до его смены.

Независимость того или иного движения характеризуется его осуществлением в чистом виде, т.е. без участия рабочего в других видах движения. Например, смена цеха и последующая работа по той же профессии и в том же разряде. Степень независимости характеризуется коэффициентом ($K_{нез}$), который рассчитывается следующим образом:

$$K_{нез}(i) = D_{чис}(i) / D_{д}(i), \quad (5)$$

где $D_{чис}(i)$ - доля рабочих, участвовавших только в данном виде движения; $D_{д}(i)$ — доля рабочих, участвовавших во всех вариантах данного вида движения; i - вид движения.

Например, сменили только профессию 8% рабочих, в то время как сменили профессию и цех - 7%, профессию и квалификацию - 12%, профессию, цех и квалификацию - 8,5% рабочих. Отсюда определяется степень независимости профессионального движения:

$$K_{нез} = 8 / 12 + 7 + 8,5 + 8 = 0,225.$$

Это значит, что практика смены профессии, при том что не меняются квалификация и цех, распространена не очень широко.

Для характеристики степени взаимосвязи между отдельными видами движения используется коэффициент корреляции ($K_{кор}$). Для его расчета строится следующая таблица:

	Профессия		
Разряд		Изменилась	Не изменилась
Изменился		А	В
Не изменился		В	Г

В квадратах А,Б,В,Г проставляется доля рабочих в общей численности рабочих, относящаяся к данному конкретному варианту движения рабочих. Тогда:

$$K_{кор} = (A \cdot \Gamma - B \cdot B) / (A \cdot \Gamma + B \cdot B).$$

Решение. Во внутризаводском движении участвовало:

$$100 - 64,0 = 36\% \text{ всех рабочих.}$$

В квалификационном движении участвовало:

$$2,0 + 3,1 + 4,8 + 12,5 = 22,4 \% \text{ (сумма вариантов I, II, III и IV).}$$

В профессиональном:

$$2,0+3,1=3,7 + 5,8 = 14,6 \% \text{ рабочих (сумма вариантов I, II, V, VI).}$$

В межцеховом:

$2,0 + 4,8 + 3,7 + 4,1 = 14,6 \% \text{ рабочих (сумма вариантов 1, III, V, VII).}$ Следовательно, чаще всего рабочие участвовали в квалификационном движении - 22,4% от общей численности или 62 2% от общей численности рабочих, участвовавших во внутризаводском движении (22,4 / 36,0).

При сложившихся масштабах внутризаводского движения среднее время пребывания рабочих в данном разряде составит: $100,0/22,4 = 4,5$ года, а среднее время работы по своей профессии или в том же цехе составит $100,0 / 14,6 = 6,8$ года.

Степень независимости квалификационного движения (изменение квалификации в пределах своей прежней профессии и в том же цехе):

$$12,5/(2,0 + 3,1 + 4,8 + 12,5) = 0,558, \text{ или } 55,8\%.$$

Таким образом, в каждом втором случае для изменения своей квалификации не нужно менять цех или специальность.

Степень независимости смены профессии от участия в других видах движения: $5,8/(2,0+3,1+ 3,7+ 5,8) = 0,397$, или 39,7%.

То же для межцехового:

$$4,1/(2,0+ 4,8+ 3,7+ 4,1) = 0,281, \text{ или } 28,1\%.$$

Таким образом, наиболее зависимым представляется смена цеха, так как за этим шагом рабочего, как правило, следует смена профессии или разряда (у 72 чел. из 100(100,0-28,1)).

Рассмотрим степень связи между квалификационным и профессиональным движением рабочих:

Разряд \ Профессия	Изменилась	Не изменилась
	Изменился	5,1(I + II)
Не изменился	9,5(V+VI)	68,1(VII + VIII)

$$K_{кор} = (5,1 - 68,1 - 9,5 - 17,3)/(5,1 - 68,1 + 9,5 \cdot 17,3) = 0,357.$$

Задание. Проведите расчет степени взаимосвязи между изменением профессии и цеха, а также изменением цеха и разряда.

Задача 2

Исходные данные. Используются данные предыдущей задачи по внутризаводскому движению рабочих со следующими дополнениями, касающимися характера изменения квалификации у рабочего:

Вариант	Всего	В том числе	
		разряд повысился	разряд снизился
I	2,0	0,5	1,5
II	3,1	0,7	2,4
III	4,8	4,5	0,3

IV	12,5	12,5	-
Итого	22,4	18,2	4,2

Задание. Провести углубленный анализ взаимосвязи квалификационного движения с учетом различной направленности смены разряда.

Методические указания.

В отличие от смены рабочим цеха и профессии, где возможен только один вариант ответа - «да» или «нет», применительно к квалификации рабочего изменение разряда может носить двоякий характер: в большую сторону (повышение разряда) и в меньшую сторону (снижение разряда). Неучитывание этого момента может ввести в заблуждение как руководителя, так и рабочих в процессе оценки последствий внутривзаводского движения кадров.

Для анализа взаимосвязи межпрофессионального и квалификационного движения с учетом направленности смены разряда необходимо всех рабочих разделить на две группы: на тех, кто менял профессию, и на тех, кто не менял профессию, и определить, какая часть рабочих повысила разряд в каждой из групп.

Блок Д. Типовые задания для использования в рамках промежуточной аттестации

Д1. Перечень вопросов к экзамену

1. Что такое система управления человеческими ресурсами?
2. Перечислите основные элементы системы управления человеческими ресурсами.
3. Перечислите критерии оценки системы управления человеческими ресурсами.
4. Перечислите этапы построения системы управления человеческими ресурсами.
5. Функции УЧР.
6. Типы кадровой политики
7. Алгоритм формирования кадровой политики организации
8. Методы управления персоналом.
9. Критерии оценки кадровой политики предприятия
10. Трудовые ресурсы: понятие и структура
11. Делегирование полномочий в системе управления персоналом.
12. Содержание стратегии управления человеческими ресурсами организации.
13. Стратегия и тактика управления человеческим ресурсами
14. Программа развития персонала организации
15. Основные этапы создания системы стратегического управления человеческими ресурсами.
16. Основные факторы внешней и внутренней среды, влияющие на формирование кадровой стратегии.
17. Основные требования к кадровой стратегии.
18. Порядок декомпозиции кадровой стратегии на операционный уровень.
19. Условия для реализации кадровой стратегии.
20. Основные инструменты реализации кадровой стратегии.

Для проверки сформированности компетенции ПК 2: Способен проводить комплексное изучение отраслевого рынка с целью обеспечения организации квалифицированными кадрами, их дальнейшее рациональное использование и развитие их профессиональных знаний и опыта

ПК-2.2. Осуществляет развитие кадров организации, повышение их профессиональных знаний и опыта

Блок А. Типовые задания репродуктивного уровня («знать»)

А.1 Фонд тестовых заданий по дисциплине «Стратегия управления человеческими ресурсами»

Тесты типа А.

1. Основными функциями подсистемы развития персонала являются (при необходимости указать несколько):

- а) разработка стратегии управления персоналом;
- б) работа с кадровым резервом;
- в) переподготовка и повышение квалификации работников;
- г) планирование и контроль деловой карьеры;
- д) планирование и прогнозирование персонала;
- е) организация трудовых отношений.

2. Основными функциями подсистемы развития персонала являются (при необходимости указать несколько):

- а) разработка стратегии управления персоналом; б) работа с кадровым резервом;
- в) переподготовка и повышение квалификации работников; г) планирование и контроль деловой карьеры; д) планирование и прогнозирование персонала; е) управление трудовой мотивацией; ж) организация трудовых отношений.

3. Когда неэффективно развитие сотрудников в организации:

- а) когда организация будет существовать короткое время
- б) когда на это нет времени
- в) когда на это нет денег
- г) никогда, развивать сотрудников полезно всегда.

4. Компания может оплачивать обучение своих сотрудников в других организациях, учебных заведениях, если:

- а) на это есть деньги
- б) на это есть решение руководства
- в) есть желание сотрудника
- г) есть производственная необходимость.

5. Можно ли научить взрослого человека, если он этого не хочет:

- а) можно, если приложить достаточно усилий

- б) можно, если ему угрожать
- в) можно, если ему много платить
- г) можно, но я не знаю как
- д) практически нельзя.

6. На какие две категории можно разделить методы обучения?

- а) с учетом потребностей предприятия, без учета потребностей предприятия
- б) без отрыва от производства, с отрывом от производства
- в) полное обучение, неполное обучение
- г) специализированное, универсальное.

7. На основании какой объективной информации можно выявить потребность в обучении персонала (выберите несколько видов информации)?

- а) мнения непосредственного руководителя о работе подчиненного
- б) краткосрочных и долгосрочных планов компании
- в) пожелания самого работника
- г) результатов аттестации персонала.

8. Наибольший эффект от мозгового штурма можно получить, если:

- а) на начальной стадии отбирать наилучшие идеи
- б) выслушивать все идеи, не отвергая их, пока все не выскажутся
- в) выслушивать и обсуждать все идеи по их появлению
- г) отвергать неверные на первый взгляд идеи сразу.

9. Начальным этапом организации процесса обучения персонала является:

- а) определение целей обучения
- б) формирование бюджета обучения
- в) определение потребностей в обучении
- г) выбор форм и методов обучения.

10. Обучение, выполняемое в учебных заведениях, когда работники овладевают второй профессией или специальностью – это:

- а) переподготовка кадров
- б) повышение квалификации
- в) профессиональная подготовка.

11. Обучение квалифицированных кадров является не эффективным в случае, если:

- а) связанные с ним издержки, будут в дальнейшем выше издержек организации на повышение производительности труда за счет других факторов или издержек, связанных с ошибками в найме рабочей силы
- б) связанные с ним издержки, будут в дальнейшем равны издержкам организации на повышение производительности труда за счет других факторов или издержек, связанных с ошибками в найме рабочей силы

в) связанные с ним издержки, будут в дальнейшем меньше издержек организации на повышение производительности труда за счет других факторов или издержек, связанных с ошибками в найме рабочей силы.

12. Обучение персонала - это:

- а) процесс и результат усвоения систематизированных знаний, умений, навыков и способов поведения, необходимых для выполнения той или иной работы
- б) целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами эффективного общения
- в) расширение или усложнение задачи в рамках занимаемой должности.

13. Основными функциями подсистемы развития персонала являются (при необходимости указать несколько):

- а) разработка стратегии управления персоналом;
- б) работа с кадровым резервом;
- в) переподготовка и повышение квалификации работников;
- г) планирование и контроль деловой карьеры;
- д) планирование и прогнозирование персонала;
- е) организация трудовых отношений.

14. Переподготовка кадров - это:

- а) обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию труда
- б) целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками
- в) обучение кадров с целью усовершенствования знаний, навыков в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.

15. Повышение квалификации кадров - это:

- а) обучение с целью освоения новых знаний, умений, навыков в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию труда
- б) освоение смежной с основной специальностью области знаний
- в) обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.

16. Подготовка персонала – это:

- а) общее ознакомление персонала с предприятием
- б) приобретение знаний, относящихся к выполняемой работе
- в) развитие физических способностей персонала.

17. При использовании какого источника обучения и развития персонала спектр знаний и навыков шире?

- а) внешних источников
- б) внутренних источников
- в) института наставничества.

18. При каком методе обучения у обучающегося больше шансов получить, так называемые, «неявные знания»?

- а) лекция
- б) семинар
- в) наставничество
- г) дистанционное обучение.

19. При самостоятельном изучении и освоении любого предмета сталкиваются с существенным недостатком учебного процесса - отсутствует необходимая обратная связь. Как возможно этого избежать?

- а) применить на практике полученные при индивидуальной подготовке навыки и выслушать мнение экспертов
- б) использовать в учебном процессе интерактивные обучающие пособия – различные тренажеры, мультимедийные издания, тесты
- в) вряд ли это возможно, следует пройти курсовую подготовку.

20. Производственный инструктаж - это:

- а) пассивный метод обучения, используемый для изложения теоретических знаний, практического опыта
- б) метод обучения, при котором новый сотрудник, ознакомившись с описанием организационной проблемы, самостоятельно анализирует информацию и предлагает собственные решения проблемной ситуации
- в) метод внепроизводственного обучения
- г) введение в специальность и адаптация нового сотрудника.

21. Руководители некоторых компаний спорно относятся к необходимости подготовки персонала. Чем объясняется такая позиция?

- а) нежеланием расходовать доходы компании на непроизводственные нужды
- б) опасением, что обученный сотрудник будет нацелен на более оплачиваемую работу (должность)
- в) несовременными взглядами на проблему.

22. Самой оптимальной организацией процесса развития персонала на предприятии являются:

- а) использование внешних источников для обучения и развития персонала (колледжи, университеты, различные профессиональные курсы и т.д.)
- б) внутрифирменное обучение (наставничество, «обучение деятельностью» и т.д.)
- в) обучение внутри организации с привлечением внешних консультантов и преподавателей.

23. Сколько времени надо учить сотрудников компании:

- а) пока не выучатся, не выйдут на необходимый уровень
- б) пока есть на это деньги
- в) пока руководство не «против»
- г) по определенному нормативу.

24. Сотрудники любой компании - сложившиеся специалисты с жизненным и профессиональным опытом. Совершенствование навыков в зрелом возрасте может потребовать изменения устойчивых стереотипов их поведения. Какие методы обучения в этом случае наиболее эффективны?

- а) любые, в т.ч. директивные (соответствующие регламенты поведения, инструкции), которые обеспечивают заданный результат
- б) активные методы обучения
- в) обучение на рабочем месте.

25. Среди перечисленных методов обучения выберите те, которые определяют как активные (выберите несколько методов).

- а) лекция
- б) инструктаж
- в) деловая игра
- г) тренинг.

26. Существует ли различие в понятиях - профессиональное обучение и профессиональное развитие?

- а) не существует, различие в терминах очень условное
- б) совершенно разные понятия; в первом случае речь идет о совершенствовании навыков у работников физического труда, а во втором – касается специалистов
- в) профессиональное развитие более широкое понятие, которое включает в себя профессиональное обучение персонала.

27. Чему нужно обучать компанию:

- а) обучать руководителей и специалистов новым управленческим правилам и процедурам;
- б) как слушаться своих руководителей
- в) как делать бизнес в изменяющихся условиях
- г) компанию обучать ничему не нужно.

28. Что такое ротация кадров?

- а) перевод работника на другую должность для получения дополнительной профессиональной квалификации
- б) «прикрепление» сотрудника к опытному работнику, чтобы на практике учиться под его руководством
- в) понятие обозначает карьерный рост сотрудников.

29. Что является отличительной особенностью японской системы подготовки кадров?

- а) внутрифирменное обучение
- б) обучение специалистов за рубежом и практика обмена опытом между предприятиями
- в) использование дифференцированных программ при подготовке и повышении квалификации руководителей и специалистов

А2. Вопросы для обсуждения

1. Разработка программы развития человеческих ресурсов организации.
2. Современные тенденции развития человеческих ресурсов.
3. Формы подготовки персонала.
4. Формы переподготовки персонала.
5. Виды и формы обучения персонала.
6. Стратегия развития персонала компании.
7. Разработка модели компетенций.
8. Технологии управления развитием персонала.
9. Формирование кадрового резерва.
10. Планирование карьеры сотрудников компании.

Блок В. Типовые задания реконструктивного уровня («уметь»)

В1. Типовые задачи:

Задача 1.

Исходные данные.

Возрастная группа, лет	Предприятие № 1				Предприятие № 2			
	мужчины		женщины		мужчины		женщины	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
до 18	74	8,0	38	5,7	39	6,2	12	7,1
От 18 до 25	172	18,5	112	16,8	155	24,4	243	24,0
От 26 до 44	345	37,1	262	39,3	266	35,6	415	41,0
От 45 до 54	213	22,9	181	27,2	93	15,3	185	18,3
От 55 до 59	82	8,8	62	9,3	69	10,9	64	6,4
Старше 60	44	4,7	11	1,7	48	7,6	32	3,2
Итого	930	100,0	666	100,0	634	100,0	1011	100,0

Задание. Проанализировать различия в трудовом потенциале коллектива двух предприятий, рассчитав и сравнив показатели:

- 1) среднего возраста у мужчин и женщин;
- 2) запасы труда (количество чел./лет труда до выхода на пенсию) в расчете на 100 работников.

Задача 2.

Вы недавно назначены менеджером по кадрам. Вы еще плохо знаете сотрудников фирмы, сотрудники еще не знают вас в лицо. Вы идете на совещание к генеральному директору. Проходите мимо курительной комнаты и замечаете двух сотрудников, которые курят и о чем-то оживленно беседуют. Возвращаясь с совещания, которое длилось один час, вы опять видите тех же сотрудников в курилке за беседой.

Вопрос. Как бы вы поступили в данной ситуации? Объясните свое поведение.

Подойти к курящим, представится, узнать их имена и должности, сказать, что в мои должности входит слежение за соблюдением порядка в рабочее время за работниками, оценивать их ценность для фирмы, что они произвели не самое хорошее впечатление на меня и во избежание дальнейших конфликтов лучше будет, чтобы они были на своих рабочих местах, а не в курилке. И если они еще будут замечены в нарушениях

дисциплины мне придется действовать уже другими методами, а не разговорами. Сказать, что надеюсь, что мы поняли друг друга и в будущем будем разговаривать только на приятные темы.

Задача 3.

Вы – начальник отдела. В отделе напряженная обстановка, срываются сроки выполнения работ. Не хватает сотрудников. Выезжая в командировку, вы случайно встречаете свою подчиненную – молодую женщину, которая уже две недели находится на больничном. Но вы находите ее в полном здравии. Она кого-то с нетерпением встречает в аэропорту.

Вопрос. Как вы поступите в этом случае? Объясните свое поведение.

Поздороваться, поинтересоваться, кого она ждет в аэропорту. Сказать, что немедленно жду ее на работе, что она ценный сотрудник и если она завтра выйдет на работу и будет старательно работать, то ее поведение закончится этим выговором. Если же нет, то придется искать другого сотрудника.

Объяснение: в обычной ситуации следовало бы применить более жесткие меры, вплоть до увольнения, но поскольку срываются сроки работ сотрудница нужна коллективу.

Задача 4.

Одна сотрудница высказывает другой претензии по поводу многочисленных и часто повторяющихся ошибок в работе. Вторая сотрудница принимает высказываемые претензии за оскорбление. Между ними возникает конфликт.

Вопрос. В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

Причина конфликта – одна сотрудница делает слишком много ошибок из-за которых страдает вторая сотрудница, которой приходится их исправлять. Личностно-функциональная конфликтная ситуация.

Задача 5.

Руководитель принял на работу специалиста, который должен работать в подчинении у его заместителя. Прием на работу не был согласован с заместителем. Вскоре проявилась неспособность принятого работника выполнять свои обязанности. Заместитель служебной запиской докладывает об этом руководителю...

Вопрос. Как бы вы поступили на месте руководителя? Проиграйте возможные варианты.

Взвесить, ценен ли принятый сотрудник, если ценен, поговорить с заместителем, что его не устраивает в его подчиненном. Постараться урегулировать отношения заместителя с новым работником, сказать получше присмотреться к нему еще некоторое время. Послать работника на курсы повышения специализации, если нужно. Если работник не очень ценен позвать его себе, указать на недостатки и не профессиональность, указанные в записке заместителя. Дать срок влиться в коллектив и исправить свои ошибки. Если не справится – уволить.

Задача 6.

В ответ на критику со стороны подчиненного, прозвучавшую на служебном совещании, начальник начал придирается к нему по мелочам и усилил контроль за его служебной деятельностью.

Вопрос. В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

Причина конфликта в неприязни друг к другу на основе несовпадения ценностей, установок, норм и принципов. Ситуативно-управленческие конфликтная ситуация.

В2. Тематика рефератов

1. Современные формы обучения персонала, способствующие достижению различных целей организаций.

2. Роль образования, его особенности, уровни и виды в странах ЕС и России в интересах устойчивого развития на организационном уровне.

3. Особенности построения профессиональной карьеры современной российской молодежью.

4. Сравнительный анализ программ развития персонала, обучения персонала и работы с кадровым резервом.

5. «Карьерный тайм-аут» и «дауншифтинг».

В3. Тематика презентаций

1. Карьера. Виды карьеры.

2. Эволюция управления кадровым резервом.

3. Оценка результатов обучения.

4. Формы обучения персонала.

5. Бюджетирование расходов на обучение.

6. Структура и содержание политики обучения персонала.

7. Этапы процесса разработки годового плана обучения

Блок С. Типовые задания практикоориентированного уровня для диагностирования сформированности компетенций («владеть»)

С1. Кейсы

Кейс 1. Лида Смирнова после трудного рабочего дня пыталась расслабиться в кафе. Подняв взгляд, она заметила свою давнюю подругу по университету, входящую в кафе. Прошло уже два года, как она последний раз виделась с Анной Яблоковой. В то время они были в одной группе на занятиях по курсу «Организационное поведение».

«Анна! – воскликнула Лида, пытаясь привлечь ее внимание. – Присаживайся. Я не видела тебя целую вечность. Я не знала, что ты осталась в городе».

«Я проходила вводное обучение в страховой компании, где работаю последние 18 месяцев, – ответила Анна. – А как у тебя дела?»

«Я работаю в рекламном агентстве «Альбатрос». Я там почти уже год», – сказала Лида.

«Интересно, что это за организация? – спросила Анна. – Я слышала, что это достаточно жесткая контора».

«Я не знаю, откуда у тебя такая информация, – ответила Лида, – но ты права. Платят действительно хорошо, но ежедневно выжимают из нас каждый выплаченный нам рубль. Люди, с которыми я работаю, очень хорошие, но сильно конкурируют друг с другом. Я думаю, что наша компания проводит некую неписаную кад-

ровую политику. Новых людей пытаются столкнуть друг с другом, а «победитель» получает продвижение. Не получившие продвижения, долго не задерживаются в компании. Они ищут что-нибудь на стороне, или их просят подыскать себе что-нибудь другое. Я надеюсь, ты понимаешь, что я имею в виду».

Анна сочувственно взглянула на подругу. «У нас в страховой компании тоже идет своя борьба, но все это выглядит несколько иначе. У меня относительно низкая заработная плата, но мне кажется, что меня скоро повысят. Как бы этого хотелось! Когда я начала работать, мне сказали, что меня повысят через 9 месяцев ученичества, но они превратились сначала в 12, затем в 15, а сейчас уже в 18 месяцев, и никого из моей группы еще не повысили. Двое, занимавшие должности выше меня, уволились. Поэтому я надеюсь, что меня повысят. Политика компании заключается в продвижении людей, но в медленном продвижении. У меня прекрасная начальница. Когда я разуверилась во всем, она отвела меня в сторону и сказала, что у меня все идет хорошо. Она показала планы компании по продвижению сотрудников и сказала, что будет настойчиво рекомендовать меня на открывающиеся вакансии. Мне кажется, я просто нетерпеливая».

Лида отставила свой кофе. «Мой начальник просто дурак, но он хитрый дурак. Он окружил себя людьми, делающими так, что он выглядит хорошо. Они делают свою работу и надеются на продвижение, а он получает все результаты. Я научилась больше от коллег, чем от него. Не понимаю, как такие, как он, выживают в нашей компании».

«Тебе нравится то, что ты делаешь?» – спросила Анна.

«Да, это очень интересное дело, – ответила Лида. – Это более сложно, чем то, чему нас учили в университете. Было бы лучше, если бы наши профессора рассказывали нам о политике в компаниях или о том, как сделать так, чтобы увидеть в своем начальнике что-то хорошее. Ты видишь, сейчас мне это очень необходимо».

Обе некоторое время сидели молча. В заключение Анна сказала: «В пятницу в театре будут показывать новую пьесу. У меня есть лишний билет. Хочешь пойти со мной?»

«Я бы пошла, Анна, – сказала Лида, – но я взяла домой много работы. Может быть, мы сходим куда-нибудь вместе в следующий раз, ладно?»

«Да, конечно, – ответила Анна, – после того, как нас обеих повысят».

Они обе засмеялись, и Анна потянулась за своим пальто.

Ответьте на вопросы:

- Как личностные качества и отношение к работе каждой из героинь могут повлиять на их должностное продвижение?
- Каким аспектам своей работы каждая из героинь уделяет основное, а каким – второстепенное значение?
- Каковы основные принципы и критерии развития персонала в обеих описанных организациях?
- Как эти принципы проявляются в поведении менеджеров и персонала?

Кейс 2. Стандартная ситуация для молодых специалистов: для того чтобы устроиться на работу, нужен опыт, а для того чтобы получить этот самый опыт, нужно где-то работать – замкнутый круг. В результате выпускники нередко хватаются за любую вакансию, даже если она не по профилю. Резонный вопрос: зачем тогда нужно было учиться столько лет и, главное, что делать?

По данным исследовательского центра Career.ru, уровень безработицы среди молодёжи в марте 2018 года составил 13,5%. В июне 2018 года на одну вакантную должность в России претендовало более 7 молодых специалистов. При этом на долю молодёжных вакансий в июне 2018 года пришлось всего 9% от общего количества предложений. Не очень обнадеживающая информация! Можно, конечно, посетовать на работодателей и власть имущих, а то и вовсе собрать чемодан и сбежать туда, где «трава зеленее», а можно по-взрослому разобраться в себе и ситуации и действовать, и ещё раз действовать!

Что же происходит сегодня на рынке труда? По словам Алёны Владимирской, основателя сервиса поиска работы «Антирабство» и кадрового агентства PRUFFI, карьера делится на два типа – лидерскую и экспертную. Сложившийся стереотип о том, что главное – расти вверх по вертикали, давно устарел. У управленцев самый высокий риск оказаться не у дел, особенно после 50 лет.

Сейчас всё больше актуален горизонтальный рост – человек с глубокими экспертными компетенциями, особенно если они находятся на стыке нескольких областей знаний, никогда не останется без работы, даже на пенсии

Приобретать такие компетенции надо начинать ещё со студенческой скамьи и работать на опережение – отслеживать тренды, постоянно повышать свой профессиональный уровень.

По мнению экспертов, в качестве первого места работы следует выбирать развивающиеся отрасли и компании, которые выращивают собственные кадры, где вы видите потенциал для роста и где вам по-настоящему интересно. Причём лучше всего начинать сотрудничать с потенциальным работодателем во время учёбы в вузе или техникуме, не затягивая до получения диплома. Но как найти такую компанию? Очень просто. Сведения о стажировках как минимум есть в отделах производственной практики и содействия трудоустройству выпускников, которые существуют во всех учебных заведениях. Также стоит обратить внимание на специализированные ресурсы: например, сайт молодёжного форума «Профессиональный рост» или на Changellenge. Здесь информацию размещают ведущие компании практически из всех отраслей: энергетика, финансы, ритейл, ИТ и телекоммуникации, производство пищевых продуктов и одежды.

В списке партнёров деревообрабатывающее производство, которое входит в число быстрорастущих отраслей, представляет компания «СВЕЗА» – мировой лидер по производству берёзовой фанеры.

Конкурсный отбор участников программы «Летние стажировки» начинается весной и состоит из нескольких этапов: видео-интервью, тестирование на аналитические и вербальные способности, очное собеседование с руководителями и дополнительные испытания в формате бизнес-кейсов. Ребята, успешно прошедшие все испытания, на три летних месяца становятся полноценными сотрудниками, то есть получают рабочее место и официальную зарплату. Стажёрам предлагается принять участие или даже стать лидером одного из действующих проектов в компании. На протяжении всей стажировки обеспечивается поддержка в лице опытного наставника и руководителя.

В 2018 году в компанию «СВЕЗА» поступило более 2500 заявок из 15 ВУЗов, включая учебные заведения Санкт-Петербурга, Костромской государственной университет, Уральский государственный лесотехнический университет, Пермский государственный национальный исследовательский университет. Успешно прошли

конкурсный отбор 70 ребят. Компания не гарантирует дальнейшее трудоустройство, но часть стажёров останется работать на предприятии при условии наличия профильных вакансий. Другие отличившиеся претенденты автоматически попадут в кадровый резерв. К нему компания обращается в приоритетном порядке в случае появления вакансий для молодых специалистов.

Стажёры отмечают высокий уровень доверия и допуск к решению практических задач: «Для нас это уникальный опыт, потому что мы работаем над конкретными проектами. Я, например, занимаюсь программами стажировок: отбором претендентов и их дальнейшей адаптацией. А ещё мне поручили создание чат-бота по адаптации. На других предприятиях, где я была раньше на практике, мне доверяли только рутинные операции. В компании «СВЕЗА» несоизмеримо больший уровень ответственности и вовлечённости», – говорит Анна Жолудь, студентка магистратуры Российского государственного педагогического университета и. Герцена.

В компании «СВЕЗА» отмечают, что такой формат проведения стажировок обеспечивает приток новых идей, новый взгляд на бизнес- и производственные процессы.

Ответьте на вопросы:

- Какова роль практик и стажировок в системе профессиональной ориентации и карьерного развития молодых специалистов?
- Каковы проблемы организации стажировок для молодых специалистов на предприятии?

Блок Д. Типовые задания для использования в рамках промежуточной аттестации

Д1. Перечень вопросов к экзамену

1. Организационные формы обучения.
2. Альтернативы обучению персонала.
3. Организация и проведение обучения персонала.
4. Политика обучение и развития персонала как составная часть кадровой политики.
5. Структура и содержание политики обучения персонала.
6. Определение потребности в обучении работников.
7. Планирование обучения персонала.
8. Методы обучения персонала.
9. Технологии управления карьерой.
10. Формирование, подготовка и использование кадрового резерва.

РАЗДЕЛ 3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Балльно-рейтинговая система является базовой системой оценивания сформированности компетенций обучающихся очной формы обучения.

Итоговая оценка сформированности компетенций обучающихся в рамках балльно-рейтинговой системы осуществляется в ходе текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации и определяется как сумма баллов, полученных обучающимися в результате прохождения всех форм контроля.

Оценка сформированности компетенций по дисциплине складывается из двух составляющих:

– первая составляющая – оценка преподавателем сформированности компетенций в течение семестра в ходе текущего контроля успеваемости (максимум 100 баллов). Структура первой составляющей определяется технологической картой дисциплины, которая в начале семестра доводится до сведения обучающихся;

– вторая составляющая – оценка сформированности компетенций обучающихся на зачете (максимум – 20 баллов).

Для студентов заочной формы обучения применяются 100-балльная и бинарная шкалы оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся.

уровни освоения компетенций	продвинутый уровень	базовый уровень	пороговый уровень	допороговый уровень
100 – балльная шкала	85 и ≥	70 – 84	51 – 69	0 – 50
Бинарная шкала	Зачтено			Не зачтено

Шкала оценок при текущем контроле успеваемости по различным показателям

Показатели оценивания сформированности компетенций	Баллы	Оценка
Активность на практических занятиях	0-20	«не зачтено» «зачтено»
Выполнение домашних заданий	0-10	«не зачтено» «зачтено»
Подготовка электронной презентации или слайд-конспекта по теме/дисциплине	0-10	«не зачтено» «зачтено»
Контрольная работа	0-30	«не зачтено» «зачтено»

**Соответствие критериев оценивания уровню освоения компетенций
по текущему контролю успеваемости**

Баллы	Оценка	Уровень освоения компетенций	Критерии оценивания
0-50	«не зачтено»	Допороговый уровень	Обучающийся не приобрел знания, умения и не владеет компетенциями в объеме, закрепленном рабочей программой дисциплины
51-69	«зачтено»	Пороговый уровень	Не менее 50% заданий, подлежащих текущему контролю успеваемости, выполнены без существенных ошибок
70-84	«зачтено»	Базовый уровень	Обучающимся выполнено не менее 75% заданий, подлежащих текущему контролю успеваемости, или при выполнении всех заданий допущены незначительные ошибки; обучающийся показал владение навыками систематизации материала и применения его при решении практических заданий; задания выполнены без ошибок
85-100	«зачтено»	Продвинутый уровень	100% заданий, подлежащих текущему контролю успеваемости, выполнены самостоятельно и в требуемом объеме; обучающийся проявляет умение обобщать, систематизировать материал и применять его при решении практических заданий; задания выполнены с подробными пояснениями и аргументированными выводами

Шкала оценок по промежуточной аттестации

Наименование формы промежуточной аттестации	Баллы	Оценка
Зачет	0-20	«зачтено» «не зачтено»

**Соответствие критериев оценивания уровню освоения компетенций
по промежуточной аттестации обучающихся**

Баллы	Оценка	Уровень освоения компетенций	Критерии оценивания
0-15	«не зачтено»	Допороговый уровень	Обучающийся не приобрел знания, умения и не владеет компетенциями в объеме, закрепленном рабочей программой дисциплины; обучающийся не смог ответить на вопросы
16-20	«зачтено»	Пороговый уровень	Обучающийся дал неполные ответы на вопросы, с недостаточной аргументацией, практические задания выполнены не полностью, компетенции, осваиваемые в процессе изучения дисциплины сформированы не в полном объеме.
21-25	«зачтено»	Базовый уровень	Обучающийся в целом приобрел знания и умения в рамках осваиваемых в процессе обучения по дисциплине компетенций; обучающийся ответил на все вопросы, точно дал определения и понятия, но затрудняется подтвердить теоретические положения практически-ми примерами; обучающийся показал хорошие знания

			по предмету, владение навыками систематизации материала и полностью выполнил практические задания
26-31	«зачтено»	Продвину- тый уровень	Обучающийся приобрел знания, умения и навыки в полном объеме, закрепленном рабочей программой дисциплины; терминологический аппарат использован правильно; ответы полные, обстоятельные, аргументированные, подтверждены конкретными примерами; обучающийся проявляет умение обобщать, систематизировать материал и выполняет практические задания с подробными пояснениями и аргументированными выводами

РАЗДЕЛ 4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций

Процедура оценивания – порядок действий при подготовке и проведении аттестационных испытаний и формировании оценки.

Процедура промежуточной аттестации проходит в соответствии с Положением о промежуточной аттестации знаний студентов и учащихся ДГУНХ.

– Аттестационные испытания проводятся преподавателем (или комиссией преподавателей – в случае модульной дисциплины), ведущим лекционные занятия по данной дисциплине, или преподавателями, ведущими практические и лабораторные занятия (кроме устного экзамена). Присутствие посторонних лиц в ходе проведения аттестационных испытаний без разрешения ректора или проректора по учебной работе не допускается (за исключением работников университета, выполняющих контролирующую функции в соответствии со своими должностными обязанностями). В случае отсутствия ведущего преподавателя аттестационные испытания проводятся преподавателем, назначенным письменным распоряжением по кафедре (структурному подразделению).

– Инвалиды и лица с ограниченными возможностями здоровья, имеющие нарушения опорно-двигательного аппарата, допускаются на аттестационные испытания в сопровождении ассистентов-сопровождающих.

– Во время аттестационных испытаний обучающиеся могут пользоваться программой дисциплины, а также с разрешения преподавателя справочной и нормативной литературой, непрограммируемыми калькуляторами.

– Время подготовки ответа при сдаче зачета/экзамена в устной форме должно составлять не менее 40 минут (по желанию обучающегося ответ может быть досрочным). Время ответа – не более 15 минут.

– При подготовке к устному экзамену экзаменуемый, как правило, ведет записи в листе устного ответа, который затем (по окончании экзамена) сдается экзаменатору.

– При проведении устного экзамена экзаменационный билет выбирает сам экзаменуемый в случайном порядке.

– Экзаменатору предоставляется право задавать обучающимся дополнительные вопросы в рамках программы дисциплины текущего семестра, а также, помимо теоретических вопросов, давать задачи, которые изучались на практических занятиях.

– Оценка результатов устного аттестационного испытания объявляется обучающимся в день его проведения. При проведении письменных аттестационных испытаний или компьютерного тестирования – в день их проведения или не позднее следующего рабочего дня после их проведения.

– Результаты выполнения аттестационных испытаний, проводимых в письменной форме, форме итоговой контрольной работы или компьютерного тестирования, должны быть объявлены обучающимся и выставлены в зачётные книжки не позднее следующего рабочего дня после их проведения.

Итоговыми формами контроля по дисциплине является Экзамен. Экзамен проводится в виде письменного ответа на вопросы в экзаменационном билете. Каждому студенту предлагается выбрать экзаменационный билет, где имеется 3 вопроса, каждый из которых оценивается максимум на 10 баллов. При оценке ответа на вопрос оценивается полнота ответа, точность формулировок, правильное цитирование соответствующих законодательных актов, наличие иллюстративных примеров.

Подготовка к опросу проводится в ходе самостоятельной работы студентов и включает в себя повторение пройденного материала по вопросам предстоящего опроса. Помимо основного материала студент должен изучить дополнительную рекомендованную литературу и информацию по теме, в том числе с использованием Интернет-ресурсов. В среднем, подготовка к устному опросу по одному семинарскому занятию занимает от 2 до 3 часов в зависимости от сложности темы и особенностей организации студентом своей самостоятельной работы. Опрос предполагает устный ответ студента на один основной и несколько дополнительных вопросов преподавателя. Ответ студента должен представлять собой развёрнутое, связанное, логически выстроенное сообщение. При выставлении оценки преподаватель учитывает правильность ответа по содержанию, его последовательность, самостоятельность суждений и выводов, умение связывать теоретические положения с практикой, в том числе и с будущей профессиональной деятельностью.

Методика оценивания ответов на устные вопросы

Баллы	Оценка	Показатели	Критерии
8 - 10	«Отлично»	1. Полнота данных ответов; 2. Аргументированность данных ответов;	Обучающийся полно и аргументировано отвечает на вопрос; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только по учебнику, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно.
6 - 7	«Хорошо»	3. Правильность ответов	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет.

3 - 5	«Удовлетворительно»	на вопросы; 4. и т.д.	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.
0 - 2	«Неудовлетворительно»		Обучающийся обнаруживает незнание ответа на соответствующее задание, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал; отмечаются такие недостатки в подготовке обучающегося, которые являются серьезным препятствием к успешному овладению последующим материалом.

Тест – это объективная стандартизированная форма контроля знаний студентов. Тестовое задание состоит из определенного преподавателем количества задач, которые предъявляются в течение установленного промежутка времени. В базе тестовых заданий используются следующие формы тестовых заданий: задания открытой формы, задания закрытой формы, задания на установление соответствия, задания на установление правильной последовательности.

Методика оценивания выполнения тестов

Баллы	Оценка	Показатели	Критерии
8 - 10	«Отлично»	1. Полнота выполнения практического задания;	Выполнено 85-100% заданий предложенного теста, в заданиях открытого типа дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос.
6 - 7	«Хорошо»	2. Своевременность выполнения задания;	Выполнено 75-84% заданий предложенного теста, в заданиях открытого типа дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, однако были допущены неточности в определении понятий, терминов.
3 - 5	«Удовлетворительно»	3. Последовательность и рациональность выполнения задания;	Выполнено 60-74% заданий предложенного теста, в заданиях открытого типа дан неполный, развернутый ответ на поставленный вопрос.
0 - 2	«Неудовлетворительно»	4. Самостоятельность решения; 5. и т.д.	Выполнено менее 60% заданий предложенного теста, на поставленные вопросы ответ отсутствует или неполный, допущены существенные ошибки в теоретическом материале (понятиях, терминах).

Решение типовых и ситуационных заданий нацелено на формирование у студента соответствующих практических умений. Решение предлагаемых заданий является средством текущего контроля приобретенных в течение семестра при самостоятельной работе знаний и навыков студентов, а также необходимо для самооценки студентами их подготовленности по теме. По теме необходимо решить (и предъявить для проверки) все предлагаемые примеры. Изложение решения задач должно быть кратким, не загромождено текстовыми формулировками используемых утверждений и определений; простые преобразования и арифметические выкладки пояснять не следует.

Степень подробности изложения решений задач должна соответствовать степени подробности решения примеров в соответствующих разделах теоретических материалов. Ключевые идеи решения следует обосновывать ссылкой на использованные утверждения и приводить номера соответствующих формул.

Методика оценивания выполнения типовых и ситуационных задач

Баллы	Оценка	Показатели	Критерии
8 - 10	«Отлично»	1. Полнота выполнения практического задания; 2. Своевременность выполнения задания; 3. Последовательность и рациональность выполнения задания; 4. Самостоятельность решения; 5. и т.д.	Задание решено самостоятельно. При этом составлен правильный алгоритм решения задания, в логических суждениях и решении нет ошибок, задача решена рациональным способом. Получен правильный ответ. Ясно описан способ решения.
6 - 7	«Хорошо»		Задание решено с небольшими подсказками преподавателя. При этом составлен правильный алгоритм решения задания, в логических суждениях и решении нет существенных ошибок, задача решена неоптимальным способом или допущено не более двух несущественных ошибок, получен верный ответ.
3 - 5	«Удовлетворительно»		Задание решено с помощью преподавателя. При этом задание понято правильно, в логических суждениях и решении нет существенных ошибок, за исключением некоторых ошибок в расчетах, задание решено не полностью.
0 - 2	«Неудовлетворительно»		Задание не решено.

Кейс представляет собой проблемную ситуацию, предлагаемую студентам в качестве задачи для анализа и поиска решения. Обычно кейс содержит схематическое словесное описание ситуации, статистические данные, а также мнения и суждения о ситуациях, которые трудно предсказать или измерить. Кейс, охватывает такие виды речевой деятельности как чтение, говорение и письмо. Кейсы наглядно демонстрируют, как на практике применяется теоретический материал. Данный материал необходим для обсуждения предлагаемых тем, направленных на развитие навыков общения и повышения профессиональной компетенции. Зачастую в кейсах нет ясного решения проблемы и достаточного количества информации.

Типы кейсов: структурированный кейс, в котором дается минимальное количество дополнительной информации; маленькие наброски, содержащие, как правило, 1-10 страниц текста; большие неструктурированные кейсы объемом до 50 страниц.

Способы организации разбора кейса: ведет преподаватель; ведет студент; группы студентов представляют свои варианты решения; письменная домашняя работа.

Для успешного анализа кейсов следует придерживаться ряда принципов: используйте знания, полученные в процессе лекционного курса; внимательно читайте кейс для ознакомления с имеющейся информацией, не торопитесь с выводами; не смешивайте предположения с фактами.

Анализ кейса должен осуществляться в определенной последовательности: выделение проблемы; поиск фактов по данной проблеме; рассмотрение альтернативных решений; выбор обоснованного решения.

При проведении письменного анализа кейса основное требование, предъявляемое к нему, – краткость.

Методика оценивания выполнения кейс-задач

Баллы	Оценка	Показатели	Критерии
8 - 10	«Отлично»	1. Полнота решения кейс-задач; 2. Своевременность выполнения кейс-задач; 3. Самостоятельность решения; 4. и т.д.	Выполнены все требования к решению кейс-задач. Продемонстрировано умение работать с информацией, получать дополнительную информацию, формировать и отстаивать свою точку зрения, находить оптимальный вариант решения.
6 - 7	«Хорошо»		Выполнены все требования к решению кейс-задач, но с некоторыми недочетами. Продемонстрировано умение работать с информацией, получать дополнительную информацию. Недостаточно проявлены навыки формирования и отстаивания своей точки зрения, нахождения оптимального варианта решения.
3 - 5	«Удовлетворительно»		Решение кейс-задач выполнено с помощью преподавателя, в решении нет существенных ошибок, однако задание решено не полностью. Отсутствуют навыки умения моделировать решения в соответствии с заданием.
0 - 2	«Неудовлетворительно»		Кейс-задача не решена.

Для подготовки реферата (доклада) необходимо выбрать тему из имеющихся в рабочей программе списков. Желательно, чтобы тема была интересна докладчику и вызывала желание качественно подготовить материалы. Подготовка реферата (доклада) предполагает определение цели реферата (доклада); подбор необходимого материала, определяющего содержание реферата (доклада); составление плана реферата (доклада), распределение собранного материала в необходимой логической последовательности.

Композиция реферата (доклада) имеет вступление, основную часть и заключение. Вступление должно содержать: название реферата (доклада); сообщение основной идеи; современную оценку предмета изложения; краткое перечисление рассматриваемых вопросов; интересную для слушателей форму изложения.

Основная часть, в которой необходимо раскрыть суть темы, обычно строится по принципу отчёта. Задача основной части: представить достаточно данных для того, чтобы слушатели заинтересовались темой.

Заключение – чёткое обобщение и краткие выводы по излагаемой теме.

Методика оценивание выполнения рефератов (докладов)

Баллы	Оценка	Показатели	Критерии
6	«Отлично»	1. Актуальность темы; 2. Анализ пробле-	Выполнены все требования к написанию и защите реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек

		мы; 3. Логика изложения; 4. Раскрытие темы; 5. Обоснованность	зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы.
4-5	«Хорошо»	выводов; 6. Ответы на дополнительные вопросы.	Основные требования к реферату и его защите выполнены, но при этом допущены недочеты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объем реферата; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы.
2-3	«Удовлетворительно»		Имеются существенные отступления от требований к реферату. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата или при ответе на дополнительные вопросы.
0-1	«Неудовлетворительно»		Тема освоена лишь частично; допущены грубые ошибки в содержании реферата или при ответе на дополнительные вопросы; обнаруживается существенное непонимание проблемы.

Электронная презентация - это файл, в который собраны демонстрационные материалы, подготовленные в виде компьютерных слайдов. При наличии необходимого технического оборудования эти слайды можно проецировать на экран в увеличенном виде. Назначение презентации - передача или представление аудитории новой для нее информации, т.е. в общепринятом понимании презентация - это демонстрационные материалы для публичного выступления.

Методика оценивания выполнения презентаций

Баллы	Оценка	Показатели	Критерии
4	«Отлично»		Выполнены все требования к составлению презентаций: дизайн слайдов, логика изложения материала, текст хорошо написан и сформированные идеи ясно изложены и структурированы
3	«Хорошо»	1. Полнота выполнения презентаций; 2. Раскрытие темы; 3. Логика построения; 4. Своевременность выполнения;	Основные требования к презентациям выполнены, но при этом допущены недочеты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объем презентации
2	«Удовлетворительно»	5. Правильность ответов на вопросы; 6. и т.д.	Имеются существенные отступления от требований к презентациям. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании презентаций или при ответе на дополнительные вопросы.
0-1	«Неудовлетворительно»		Тема презентации не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы