ГАОУ ВО «ДАГЕСТАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА»

Утверждена решением
Ученого совета ДГУНХ,
протокол № 12 от 30 мая 2024 г.

КАФЕДРА «МЕНЕДЖМЕНТ»

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

ПО ДИСЦИПЛИНЕ «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ (КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И ПЛАНИРОВАНИЕ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА)»

НАПРАВЛЕНИЕ ПОДГОТОВКИ 38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ
ПРОФИЛЬ «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ»

УРОВЕНЬ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ - БАКАЛАВРИАТ

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 00C5A9FA0FAD6D6153888A98846B419FD3
Владелец: Бучаев Ахмед Гамидович
Действителен: с 11.07.2024 до 04.10.2025

Махачкала – 2024

УДК 331.1 (075.8)
ББК 65.9. (2) 240

Составитель - Борисова Людмила Александровна, к.э.н., доцент кафедры «Менеджмент» ГАОУ ВО «Дагестанский государственный университет народного хозяйства».

Внутренний рецензент - Минатуллаев Арслан Айнутдинович, к.э.н., доцент, заведующий кафедрой «Менеджмент» ГАОУ ВО «Дагестанский государственный университет 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 «Управление персоналом» разработана в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования от 12 августа 2020 г. № 970, 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 «Управление персоналом» размещены на официальном сайте www.dgunh.ru.

Борисова Л.А. Оценочные материалы по дисциплине «Управление персоналом» для направления подготовки 38.03.02 Менеджмент, профиль «Менеджмент в организации». – Махачкала: ДГУНХ, 2024, 72 с.

Рекомендована к утверждению Учебно-методическим советом ДГУНХ 28 мая 2024 г.

Рекомендована к утверждению руководителем основной профессиональной образовательной программы высшего образования – программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, профиль «Менеджмент организации», к.э.н. Минатуллаевым А.А.

Одобрена на заседании кафедры «Менеджмент» 23 мая 2024 г., протокол № 11.

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……..……20

РАЗДЕЛ 3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания……..64

РАЗДЕЛ 4.Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций…….....67

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 «Управление персоналом» на соответствие их учебных достижений поэтапным требованиям образовательной программы высшего образования 38.03.02 Менеджмент, профиль «Менеджмент в организации».

Оценочные материалы по дисциплине «Управление персоналом» 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	Код и наименование индикаторов достижения компетенции
ПК	**ПРОФЕССИОНАЛНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ**	
ПК-5	Способен организовывать и проводить мероприятия по обучению, адаптации и стажировке персонала, развитию и построению профессиональной карьеры; организовать и мотивировать трудовую деятельность персонала	**ИПК-5.1** Владеет основными понятиями, принципами и подходами управления персоналом, способен разработать и внедрять современные системы мотивации и стимулирования персонала
		ИПК-5.2. Разрабатывает и реализует кадровую политику организации: планирование потребности в персонале, подбор и расстановку персонала, адаптацию новых работников, работу с резервом, повышение квалификации, мероприятия по оптимизации численности персонала
		ИПК-5.3. Способен на основе анализа производительности труда и уровня профессиональной квалификации персонала определять краткосрочные и долгосрочные потребности в развитии персонала и построении его профессиональной карьеры, разрабатывать индивидуальные планы карьерного развития персонала, организовывать мероприятия по обучению персонала

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-5. Владеет навыками руководства выполнения типовых задач тактического планирования, построения экономических, финансовых и ор-	**ИПК-5.1.** Владеет основными понятиями, принципами и подходами управления персоналом, способен разработать и внедрять современные системы мотивации и	**Знать:** теоретические подходы к мотивации и стимулированию трудовой деятельности; принципы и основы формирования системы мотивации и	Пороговый уровень	Неполные представления о теоретических подходах к мотивации и стимулированию трудовой деятельности; принципах и основах формирования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности; методах мотивации работни-	**Блок А –** задания репродуктивного уровня – тестовые задания; – вопросы для устного обсуждения

ганизационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления и планирования	стимулирования персонала	стимулирования трудовой деятельности; методы мотивации работников: экономические, морально-психологические, организационные; порядок применения дисциплинарных взысканий		ков: экономических, морально-психологических, организационных; порядке применения дисциплинарных взысканий	
			Базовый уровень	Сформированные, но содержащие фрагментарные представления о теоретических подходах к мотивации и стимулированию трудовой деятельности; принципах и основах формирования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности; методах мотивации работников: экономических, морально-психологических, организационных; порядке применения дисциплинарных взысканий	
			Продвинутый уровень	Сформированные систематические представления о теоретических подходах к мотивации и стимулированию трудовой деятельности; принципах и основах формирования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности; методах мотивации работников: экономических, морально-психологических, организационных;	

				порядке применения дисциплинарных взысканий	
		Уметь: выявлять мотивы трудовой деятельности работников; применять методы мотивационного характера в управлении персоналом; выстраивать эффективную систему мотивации и стимулирования труда; согласовывать цели субъектов мотивационного процесса	Пороговый уровень	В целом успешное, но не системное умение выявлять мотивы трудовой деятельности работников; применять методы мотивационного характера в управлении персоналом; выстраивать эффективную систему мотивации и стимулирования труда; согласовывать цели субъектов мотивационного процесса	**Блок В** – задания реконструктивного уровня – выполнение практических заданий; – задачи по анализу конкретных ситуаций; - тематика рефератов; – тематика презентаций
			Базовый уровень	В целом успешное, но содержащие отдельные пробелы выявлять мотивы трудовой деятельности работников; применять методы мотивационного характера в управлении персоналом; выстраивать эффективную систему мотивации и стимулирования труда; согласовывать цели субъектов мотивационного процесса	
			Продвинутый уровень	Сформированное умение выявлять мотивы трудовой деятельности работников; применять методы мотивационного характера в управлении персоналом; выстраивать эффективную систему мотивации и стимулирования	

				труда; согласовывать цели субъектов мотивационного процесса	
		Владеть: навыками разработки и внедрения систем мотивации и стимулирования работников; технологией формирования целей и принципов политики организации в области мотивации и стимулирования труда персонала	Пороговый уровень	Фрагментарно, без грубых ошибок, демонстрирует владение навыками разработки и внедрения систем мотивации и стимулирования работников; технологией формирования целей и принципов политики организации в области мотивации и стимулирования труда персонала	**Блок С** - задания практико-ориентированного уровня – кейсы; – деловые игры
			Базовый уровень	Демонстрирует на базовом уровне владение навыками разработки и внедрения систем мотивации и стимулирования работников; технологией формирования целей и принципов политики организации в области мотивации и стимулирования труда персонала	
			Продвинутый уровень	На высоком уровне демонстрирует владение навыками разработки и внедрения систем мотивации и стимулирования работников; технологией	

				формирования целей и принципов политики организации в области мотивации и стимулирования труда персонала	
	ИПК-5.2. Разрабатывает и реализует кадровую политику организации: планирование потребности в персонале, подбор и расстановку персонала, адаптацию новых работников, работу с резервом, повышение квалификации, мероприятия по оптимизации численности персонала	**Знать:** концептуальные основы кадровой политики; способы ее формирования и совершенствования на основе опыта российских компаний и передового мирового опыта; нормативно-правовую базу планирования потребности в персонале (ее количественного и качественного состава); принципы формирования и реализации различных направлений кадрового планирования	Пороговый уровень	Неполные представления о концептуальных основах кадровой политики; способах ее формирования и совершенствования на основе опыта российских компаний и передового мирового опыта; нормативно-правовой базы планирования потребности в персонале (ее количественного и качественного состава); принципах формирования и реализации различных направлений кадрового планирования	**Блок А –** задания репродуктивного уровня – тестовые задания; – вопросы для устного обсуждения
			Базовый уровень	Сформированные, но содержащие фрагментарные представления о концептуальных основах кадровой политики; способах ее формирования и совершенствования на основе опыта российских компаний и передового мирового опыта; нормативно-правовой базы планирования потребности в персонале (ее количественного и	

				качественного состава); принципах формирования и реализации различных направлений кадрового планирования	
			Продвинутый уровень	Сформированные систематические представления о концептуальных основах кадровой политики; способах ее формирования и совершенствования на основе опыта российских компаний и передового мирового опыта; нормативно-правовой базы планирования потребности в персонале (ее количественного и качественного состава); принципах формирования и реализации различных направлений кадрового планирования	
		Уметь: разрабатывать программы по формированию кадровой политики для организаций различных сфер деятельности; прогнозировать и планировать потребность организации в персонале в соответствии со	Пороговый уровень	В целом успешное, но не системное умение разрабатывать программы по формированию кадровой политики для организаций различных сфер деятельности; прогнозировать и планировать потребность организации в персонале в соответствии со стратегическими планами организации и определять эффективные	**Блок В** – задания реконструктивного уровня – выполнение практических заданий; – задачи по анализу конкретных ситуаций; - тематика рефератов; – тематика презентаций

		стратегическими планами организации и определять эффективные пути ее удовлетворения; анализировать различные направления кадрового планирования		пути ее удовлетворения; анализировать различные направления кадрового планирования	
			Базовый уровень	В целом успешное, но содержащие отдельные пробелы, умение разрабатывать программы по формированию кадровой политики для организаций различных сфер деятельности; прогнозировать и планировать потребность организации в персонале в соответствии со стратегическими планами организации и определять эффективные пути ее удовлетворения; анализировать различные направления кадрового планирования	
			Продвинутый уровень	Сформированное умение эффективно разрабатывать программы по формированию кадровой политики для организаций различных сфер деятельности; прогнозировать и планировать потребность организации в персонале в соответствии со стратегическими планами организации и определять эффективные пути ее удовлетворения; анализировать различные	

				направления кадрового планирования	
		<u>Владеть:</u> методами реализации основных управленческих функций в сфере кадровой политики; навыками планирования изменений кадровой политики в разрезе стратегического управления персоналом; навыками применения на практике основ управления интеллектуальной собственностью	Пороговый уровень	Фрагментарно, без грубых ошибок, демонстрирует владение методами реализации основных управленческих функций в сфере кадровой политики; навыками планирования изменений кадровой политики в разрезе стратегического управления персоналом; навыками применения на практике основ управления интеллектуальной собственностью	**Блок С** - задания практико-ориентированного уровня – кейсы; – деловые игры
			Базовый уровень	Демонстрирует на базовом уровне владение методами реализации основных управленческих функций в сфере кадровой политики; навыками планирования изменений кадровой политики в разрезе стратегического управления персоналом; навыками применения на практике основ	

				управления интеллектуальной собственностью	
			Продвинутый уровень	На высоком уровне демонстрирует владение методами реализации основных управленческих функций в сфере кадровой политики; навыками планирования изменений кадровой политики в разрезе стратегического управления персоналом; навыками применения на практике основ управления интеллектуальной собственностью	
	ИПК-5.3. Способен на основе анализа производительности труда и уровня профессиональной квалификации персонала определять краткосрочные и долгосрочные потребности в развитии персонала и построении его профессиональной карьеры, разрабатывать индивидуальные планы карьерного развития	**Знать:** основы профессионального развития персонала; процессы обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала; принципы взаимодействия кадровой службы с иными структурными подразделениями при разработке качественных	Пороговый уровень	Неполные представления об основах профессионального развития персонала; процессах обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала; принципах взаимодействия кадровой службы с иными структурными подразделениями при разработке качественных характеристик персонала	**Блок А –** задания репродуктивного уровня – тестовые задания; – вопросы для устного обсуждения
			Базовый уровень	Сформированные, но содержащие фрагментарные представления об основах профессиональног	

	персонала, организовывать мероприятия по обучению персонала	характеристик персонала		о развития персонала; процессах обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала; принципов взаимодействия кадровой службы с иными структурными подразделениями при разработке качественных характеристик персонала	
			Продвинутый уровень	Сформированные систематические представления об основах профессионального развития персонала; процессах обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала; принципах взаимодействия кадровой службы с иными структурными подразделениями при разработке качественных характеристик персонала	
		Уметь: планировать работу с кадровым резервом; принимать участие в разработке программ про-	Пороговый уровень	В целом успешное, но не системное умение планировать работу с кадровым резервом; принимать участие в разработке	**Блок В** – задания реконструктивного уровня – выполнение практических заданий; – задачи по анализу

		фессиональ-ного разви-тия кадров; составлять индивиду-альный план развития различных категорий персонала; определять эффектив-ные пути ре-ализации стратегиче-ских планов работы с кадрами		программ профессиональног о развития кадров; составлять индивидуальный план развития различных категорий персонала; определять эффективные пути реализации стратегических планов работы с кадрами	конкретных ситуаций; - тематика рефератов; – тематика презентаций
			Базовый уровень	В целом успешное, но содержащие отдельные пробелы, умение планировать работу с кадровым резервом; принимать участие в разработке программ профессиональног о развития кадров; составлять индивидуальный план развития различных категорий персонала; определять эффективные пути реализации стратегических планов работы с кадрами	
			Продвинут ый уровень	Сформированное умение эффективно планировать работу с кадровым резервом; принимать участие в разработке программ	

				профессионального развития кадров; составлять индивидуальный план развития различных категорий персонала; определять эффективные пути реализации стратегических планов работы с кадрами	
		<u>Владеть:</u> навыками применения на практике различных видов, форм и методов обучения; навыками управления кадровым резервом; инновационными методами разработки стратегий управления персоналом	Пороговый уровень	Фрагментарно, без грубых ошибок, демонстрирует навыки применения на практике различных видов, форм и методов обучения; навыки управления кадровым резервом; инновационными методами разработки стратегий управления персоналом	**Блок С** - задания практико-ориентированного уровня – кейс; – деловые игры (тренинги)
			Базовый уровень	Демонстрирует на базовом уровне навыки применения на практике различных видов, форм и методов обучения; навыки управления кадровым резервом; инновационными методами разработки стратегий управления персоналом	

			Продвинутый уровень	На высоком уровне демонстрирует навыки применения на практике различных видов, форм и методов обучения; навыки управления кадровым резервом; инновационными методами разработки стратегий управления персоналом	
	ИПК-5.3. Способен на основе анализа производительности труда и уровня профессиональной квалификации персонала определять краткосрочные и долгосрочные потребности в развитии персонала и построении его профессиональной карьеры, разрабатывать индивидуальные планы карьерного развития персонала, организовывать мероприятия по обучению персонала	**Знать:** основы профессионального развития персонала; процессы обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала; принципы взаимодействия кадровой службы с иными структурными подразделениями при разработке качественных характеристик персонала	Пороговый уровень	Неполные представления об основах профессионального развития персонала; процессах обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала; принципах взаимодействия кадровой службы с иными структурными подразделениями при разработке качественных характеристик персонала	**Блок А –** задания репродуктивного уровня – тестовые задания; – вопросы для устного обсуждения
			Базовый уровень	Сформированные, но содержащие фрагментарные представления об основах профессионального развития персонала; процессах обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала; принципах	

				взаимодействия кадровой службы с иными структурными подразделениями при разработке качественных характеристик персонала	
			Продвинутый уровень	Сформированные систематические представления об основах профессионального развития персонала; процессах обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала; принципах взаимодействия кадровой службы с иными структурными подразделениями при разработке качественных характеристик персонала	
		Уметь: планировать работу с кадровым резервом; принимать участие в разработке программ профессионального развития кадров; составлять индивидуальный план развития различных категорий персонала; определять	Пороговый уровень	В целом успешное, но не системное умение планировать работу с кадровым резервом; принимать участие в разработке программ профессионального развития кадров; составлять индивидуальный план развития различных категорий персонала; определять эффективные пути реализации стратегических планов работы с кадрами	**Блок В** – задания реконструктивного уровня – выполнение практических заданий; – задачи по анализу конкретных ситуаций; - тематика рефератов; – тематика презентаций

		эффективные пути реализации стратегических планов работы с кадрами	Базовый уровень	В целом успешное, но содержащие отдельные пробелы, умение планировать работу с кадровым резервом; принимать участие в разработке программ профессионального развития кадров; составлять индивидуальный план развития различных категорий персонала; определять эффективные пути реализации стратегических планов работы с кадрами	
			Продвинутый уровень	Сформированное умение эффективно планировать работу с кадровым резервом; принимать участие в разработке программ профессионального развития кадров; составлять индивидуальный план развития различных категорий персонала; определять эффективные пути реализации стратегических планов работы с кадрами	
		<u>Владеть:</u> навыками применения на практике различных видов, форм и методов обучения; навыками управления кадровым резервом;	Пороговый уровень	Фрагментарно, без грубых ошибок, демонстрирует владение навыками применения на практике различных видов, форм и методов обучения; навыками управления	**Блок С** - задания практико-ориентированного уровня – кейс; - деловые игры (тренинги).

		инновационными методами разработки стратегий управления персоналом		кадровым резервом; инновационными методами разработки стратегий управления персоналом	
			Базовый уровень	Демонстрирует на базовом уровне владение навыками применения на практике различных видов, форм и методов обучения; навыками управления кадровым резервом; инновационными методами разработки стратегий управления персоналом	
			Продвинутый уровень	На высоком уровне демонстрирует владение навыками применения на практике различных видов, форм и методов обучения; навыками управления кадровым резервом; инновационными методами разработки стратегий управления персоналом	

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

Для проверки сформированности компетенции ПК-5. Владеет навыками руководства выполнения типовых задач тактического планирования, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления и планирования

ИПК-5.1. Владеет основными понятиями, принципами и подходами управления персоналом, способен разработать и внедрять современные системы мотивации и стимулирования персонала

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

А.1 Фонд тестовых заданий по дисциплине

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. 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.

4. 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 управление персоналом функций, направленных на обеспечение функционирования производства.

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

а) метод аналогий;

б) метод структуризации целей;

в) морфологический анализ.

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

а) метод аналогий;

б) метод творческих совещаний.

7. 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.

8. 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.

9. 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.

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

а) общественно-продуктивную;

б) производства;

в) инновационную;

г) социально-интегративную;

д) эккаутинговую;

е) финансового менеджмента;

ж) управленческо-политическую;

з) маркетинговую;
и) управления персоналом.

11. Персонал как субъект управления реализует функции (при необходимости указать несколько):
а) общественно-продуктивную;
б) производства;
в) инновационную;
г) социально-интегративную;
д) эккаутинговую;
е) финансового менеджмента;
ж) управленческо-политическую;
з) маркетинговую;
и) управления персоналом.

12. 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.

13. 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.

14. 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.

15. Представителями традиционных теорий мотивации являются (отметьте не менее двух правильных вариантов ответов):
а) Ф. Херцберг;

б) А. Маслоу;
в) Г. Гант;
г) Ф. Тэйлор.

16. Авторами содержательных теорий мотивации являются (отметьте не менее двух правильных вариантов ответов):
а) Ф. Херцберг;
б) А. Маслоу;
в) В. Врум;
г) Ф. Тэйлор;
д) Д. Мак-Клелланд.

17. Авторами процессуальных теорий мотивации являются (отметьте не менее двух правильных вариантов ответов):
а) Э. Лоулер;
б) Д. Макгрегор;
в) В. Герчиков;
г) С. Адамс;
д) Д. Мак-Клелланд.

18. Авторами процессуальных теорий мотивации не являются (отметьте не менее двух правильных вариантов ответов):
а) Л. Портер
б) Д. Макгрегор;
в) Ф. Херцберг;
г) С. Адамс;
д) В. Врум.

19. Традиционные теории мотивации труда характеризует:
а) направленность в процессе формирования мотивации на учет всего комплекса мотивов;
б) необходимость применения равных условий материальной мотивации ко всем работникам;
в) разделение работников на группы, к которым должны применяться разные формы мотивации;
г) обращение внимания на иерархию человеческих потребностей, в соответствии с которой проводятся мотивационные мероприятия.

20. Разделение условий труда на мотивационные и гигиенические факторы характеризует:
а) теорию иерархии потребностей Маслоу;
б) двухфакторную модель мотивации Герцберга;
в) диспозиционные модели В.А. Ядова;
г) типологическую модель Герчикова;
д) Х-, У-теорию Мак-Грегора.

21. В чистом виде к постоянной части оплаты труда наиболее правильно относить такую часть фонда оплаты труда как:

а) тарифную ставку;

б) оклад;

в) премию;

г) сдельную расценку.

22. К переменной части оплаты труда, как правило, не относят:

а) тарифную ставку;

б) процент;

в) премию;

г) сдельную расценку.

23. К регулярным дополнительным выплатам не относятся (укажите не менее двух правильных вариантов ответов):

а) за выслугу лет;

б) за классность;

в) за ученую степень;

г) за работу в выходные и праздничные дни;

д) за сверхурочную работу.

24. К регулярным дополнительным выплатам относятся (укажите не менее двух правильных вариантов ответов):

а) за ненормированный рабочий день;

б) за выполнение обязанностей временно отсутствующего работника;

в) материальная помощь, предоставленная отдельным работникам по семейным обстоятельствам;

г) за знание иностранного языка;

д) компенсация работникам морального вреда, определяемая судом.

25. Сдельная оплата труда:

а) как правило, является переменной частью оплаты труда;

б) является синонимом постоянной части оплаты труда;

в) включает в себя нерегулярные выплаты, такие как надбавки за сверхурочную работу или работу в выходные и праздничные дни;

г) может являться как повременной, так и переменной частью оплаты труда.

26. Повременная оплата труда:

а) является синонимом сдельной оплаты;

б) является синонимом постоянной части оплаты труда;

в) может являться как сдельной, так и переменной частью оплаты труда, но никогда – постоянной;

г) может являться как постоянной, так и переменной частью оплаты труда.

27. Отличительными особенностями системы грейдов, относительно стандартной тарифной сетки является то, что в первой (отметьте не менее двух правильных вариантов ответов):

а) имеется пересечение диапазонов ставок между грейдами;

б) отсутствуют пересечения диапазонов ставок между грейдами;

в) ставки оплаты труда между грейдами дифференцируются по иерархии должностей (начальник-подчиненный);

г) используется широкий спектр показателей, на которых базируется формирование грейдов.

28. Грейд – это:

а) диапазон, в котором может колебаться размер премии в процентах от базового оклада;

б) должность, которая выделена в отдельную категорию от других должностей, благодаря своей специфичности;

в) статус сотрудника с точки зрения того, на каком уровне иерархии управления он находится в организации (линейный сотрудник, функциональный или топ-менеджер и пр.);

г) совокупность должностей, представляющих для организации примерно равную ценность.

29. Грейдирование – это процесс, для которого характерно:

а) определение различий в оплате труда между отдельными должностями исходя из применения к базовой ставке соответствующих межразрядных коэффициентов;

б) наличие дифференциации оплаты труда исходя из ценности рабочих мест для организации;

в) наличие дифференциации в оплате труда, целью которой в том числе является недопущение пересечения ставок заработной платы в рамках смежных грейдов;

г) определение различий в должностях сотрудников по требованиям к квалификации сотрудников.

30. Найдите неверное утверждение:

а) каждый элемент в системе нематериального стимулирования труда отвечает за изменение четко определенной группы личных издержек;

б) система материального стимулирования оказывает влияние на нематериальные стимулы к труду;

в) отдельные элементы системы нематериального стимулирования труда могут одновременно влиять на несколько групп личных издержек персонала;

г) только система управления рабочим временем и отдыхом влияет на строго определенную группу личных издержек, остальные способны влиять на достаточно широкий их спектр.

31. Найдите неверное утверждение:

а) каждый элемент в системе стимулирования труда способен влиять на несколько групп личных издержек одновременно;

б) отдельные элементы системы материального стимулирования труда могут влиять на нематериальную составляющую мотивации;

в) система материального стимулирования не оказывает влияния на нематериальные стимулы к труду;

г) рост любых элементов заработной платы вызывает снижение отдельных нематериальных личных издержек, но не может вызвать их увеличения.

32. Из всех вариантов материального стимулирования работника, лучше всего снижают издержки нестабильности работников:

а) премии;

б) бонусы;

в) проценты;

г) базовые оклады.

33. Из всех вариантов материального стимулирования работника, следующие способствуют повышению издержек нестабильности (отметьте не менее двух правильных вариантов ответов):

а) надбавки;

б) бонусы;

в) проценты;

г) базовые оклады.

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. Каковы особенности управления информацией внутри коллектива?
8. Делегирование полномочий в системе управления человеческими ресурсами.
9. Что такое мотивация персонала?
10. В чем различия между стимулами и потребностями?
11. В чем разница между материальными, духовными и социальными потребностями?

12 Структура, функции и механизм трудовой мотивации.

13. В чем разница между работниками, описываемыми теориями «Х», «У» и «Z»?
14. Функции мотивации труда
15. Применяемые системы мотивации
16. Объясните сущность социальной теории мотивации поведения человека на основе пирамиды Маслоу.
17. Какую роль в мотивации играет вознаграждение? Назовите формы вознаграждения.
18. В чем отличия теории Маслоу от теорий его последователей Альдерфера, Мак Клелланда и др.?
19. В чем особенности процессуальной теории мотивации? Поясните на основе теории ожиданий Врума?

20. Портер и Лоулер в своей теории пришли к заключению, что результативность труда вызывает удовлетворение работой. Каковы последствия этого вывода для практики управления?

21. Использование знаний о структуре трудовой мотивации при оплате труда персонала.

22. Чем отличаются понятия «вознаграждение за труд» и «заработная плата»?

23. Каким образом менялось вознаграждение по мере развития человеческого общества?

24. Какие факторы определяют заработную плату как экономическое явление?

25. Роль оплаты труда в системе вознаграждения.

26.Из каких основных частей складывается оплата труда работника предприятия?

27.Назовите основные принципы оплаты труда персонала.

28.Конкретные программы материального стимулирования. Надбавка в любой ее форме.

29..Индивидуальный бонус. Индивидуальная сдельная оплата труда. Групповые бонусы.

30.В чем выражаются экономические основы заработной платы?

31. Нетрадиционные методы компенсации.

32. Современные тенденции в области компенсации.

33. Условия реализации мотивирующих функций оплаты труда.

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

Практические задания 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, рам 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.

В2. Решение практических ситуаций и задач

Ситуация 1. Компания занимается продажами. Имеет очень большой штат торговых представителей. А вот возможностей для карьерного роста очень мало и эта тема не особо обсуждается в компании. Признаю, что эти сотрудники зарабатывают хорошие деньги (если хорошо работают, конечно). Но вот парадокс: 60% из них не задерживаются там дольше, чем на год. Почему? Я опросила нескольких «звёздных» сотрудников, покинувших компанию. И получила один ответ: ты можешь быть суперпродавцом, или быть в числе отстающих. Кроме зарплаты не изменится ничего. И через год, и через два, и через пять ты будешь тем же самым торговым представителем, с тем же набором обязанностей, полномочий, ответственности.

Ситуация 2. Одного сотрудника в компании повысили, теперь выполняет контролирующую функцию, от результатов его проверки зависит оценка работы всех остальных сотрудников (в том числе зарплата). В результате все кого проверяют, оказались в группе, а проверяющий лишний. Его не приглашают на общие мероприятия, с ним не обсуждают новости, т.к. боятся сказать лишнее. Его игнорируют. В результате человек находится в постоянном стрессе.

Ситуация 3. В компании Х общение между подчиненными и руководителем сводится к следующему: «Получи задание, выполняй, срок тебе два месяца. Сделал раньше? Получи другой проект! На выполнение два месяца». В течение двух месяцев команда уделяет семь недель соревнованиям по увлекательной компьютерной игре CounterStrike и две недели выполнению задания. Все проекты сдаются в срок. Всегда. Вопрос сотрудникам: за два месяца Вы можете выполнить несколько проектов, почему сдаете только один?.. Ответ: «На задание дают два месяца. Пробовали сдавать раньше – от них слова доброго не услышишь, никто не похвалит и руку не пожмёт. Только новой работой загрузят. Так зачем напрягаться?».

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 жестокие 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 придираться 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.

В 3. Тематика рефератов

1. Управление трудовой мотивацией работников: традиционные и современные подходы
2. Мотивация труда работников в системе управления организацией
3. Проблема мотивации труда в работах отечественных и иностранных исследователей
4. Компоненты и механизм мотивации труда персонала
5. Материальные и нематериальные инструменты мотивации персонала
6. Ресурсы мотивации трудового поведения работников предприятия
7. Внутриличностные и процессуальные теории мотивации: сравнительный анализ
8. Современная парадигма управления организационной мотивацией работников
9. Построение системы мотивации труда: организационный и процессуальный аспекты
10. Модели и инструменты мотивации работников организации
11. Ресурсы мотивации и стимулирования персонала

12. Материальная мотивация работников организации

13. Реформы системы оплаты труда и мотивации государственных гражданских служащих Российской Федерации

14. Мотивация государственных гражданских служащих: мировой и отечественный аспекты

15. Традиционные и современные инструменты диагностики уровня трудовой мотивации работников

16. Удовлетворенность трудом как фактор мотивации

17. Мотивационный аудит как средство социальный диагностики

18. Оценка эффективности системы мотивации трудом работников организации.

В 4. Тематика презентаций

1. Концепции и теории мотивации трудовой деятельности за рубежом.
2. Отечественные концепции и теории мотивации трудовой деятельности.
3. Современное состояние разработки научно-практических проблем трудовой мотивации в России и зарубежных странах.
4. Классификация мотивов и стимулов.
5. Механизм трудовой мотивации.
6. Сущность и основные понятия мотивации трудовой деятельности.
7. Функции мотивации трудовой деятельности.
8. Сущности и социальная природа заработной платы.
9. Минимальная заработная плата как основа государственного регулирования оплаты труда.
10. Проблемы организации оплаты труда на современном этапе.
11. Виды потребительского бюджета и методы его расчета.
12. Формы и системы оплаты труда: традиционные и новые.
13. Премиальные системы оплаты труда.
14. Проблемы повышения эффективности трудового поведения.
15. Основные направления государственного регулирования оплаты труда.
16. Социальная эффективность стимулирования труда работников.
17. Экономическая эффективность стимулирования труда работников.
18. Методы стимулирования работы в неблагоприятных условиях труда.
19. Основные проблемы районного регулирования оплаты труда.
20. Методы оценки профессиональных и личностных качеств рабочей силы.
21. Концепция «качества трудовой жизни».
22. Основные направления совершенствования оплаты труда за рубежом.
23. Методики оценки сложности работ.
24. Модификации поощрительных систем участия в прибылях.
25. Взаимоотношение индивидуальных и коллективных результатов в поощрительных системах на современном этапе.
26. Основные направления реформы оплаты труда в России.
27. Методы учета трудового вклада в итоги коллективного труда.
28. Внеэкономические стимулы и мотивы.
29. Основные требования к управлению трудовой мотивацией.
30. Факторный анализ мотивации трудовой деятельности.
31. Нематериальное стимулирование труда.

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 *($К_{фт}$)* рассчитывается следующим образом:

$$К_{фт} = Ч_т / Ч_{сс}\ , \qquad (1)$$

$Ч_т$ - численность рабочих, уволившихся по собственному желанию, а также уволенных за нарушение трудовой дисциплины; и - средняя списочная численность работников:

Коэффициент потенциальной текучести *($К_{пт}$):*

$$К_{пт} = Ч_{пт} / Ч_{сс}\ , \qquad (2)$$

- численность работников, не удовлетворенных своей работой на предприятии и имеющих желание уволиться (определяется, как правило, путем социологического опроса). Коэффициент действенности (реализации желаний) *($К_д$):*

$$К_д = К_{фт} / К_{пт} \qquad (3)$$

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 (*$К_{интес}$).*

$$\text{Кинтенс} = Д_{сж} / Д_{сс} \qquad (4)$$

где $Д_{сж}$ - доля данной категории работников в общей численности уволившихся по собственному желанию; $Д_{сс}$ - доля данной категории работников в общей численности работников пред приятия.

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

Кейс 2. Вас пригласили на должность директора по персоналу в крупную российскую компанию, с численностью персонала более 1000 человек с развитой филиальной сетью.

Основное направление деятельности компании – услуги.

Текучесть персонала на уровне 5–6% в год.

Управление (структура компании) построена по принципу вертикальных связей с четко выделенными направлениями деятельности. Плюсом является полная налоговая прозрачность компании, т.е., как сейчас принято говорить «в компании «белые» зарплаты». Средний уровень заработной платы составляет 1000 $ после налогообложения.

В представленной ситуации компания переживает период бурного роста, т.е. в компанию принимается ежемесячно порядка 10–15 человек на самые разные позиции.

На данный момент в компании нет четкой системы немонетарной мотивации.

Задание:

Предложите принципы формирования немонетарной системы мотивации для сотрудников компании.

Предложить структуру пакета немонетарной мотивации.

Какие шаги Вы будете предпринимать, какие ресурсы Вам понадобятся для реализации намеченной программы?

Какие плюсы и минусы для персонала компании Вы видите в предложенной Вами программе?

Вариант решения кейса:

Чтобы максимально вовлечь каждого сотрудника в общий рабочий процесс, нужно сделать так, чтобы цели работника и организации совпадали в наибольшей степени. Только почувствовав себя частью команды, человек будет работать на других, как на себя. Такие задачи решаются в процессе становления корпоративной культуры и внедрения различных методов мотивации.

Как известно, мотивация может быть материальной (зарплата, страховка, премия, штраф, оплата представительских расходов, подарки и т.д.) и нематериальной (благодарность, повышение статуса, передача полномочий, благоприятная обстановка, внутренний PR и т.д.). Можно также выделить мотивацию, которая воспринимается сотрудниками как нематериальная, однако требует от компании определенных затрат (к примеру проведение тренингов или корпоративных праздников).

Однако любая застывшая система мотивации в какой-то момент перестает работать.

В первую очередь это относится к материальной мотивации. Так, любое повышение зарплаты сначала воспринимается как вознаграждение, потом как норма и в конце концов человеку начинает казаться, что его недооценивают. Разумеется, невозможно повышать оплату до бесконечности. К тому же зарплата стоит на 6-7 месте в списке факторов, определяющих выбор работы — об этом свидетельствуют многочисленные опросы, проводимые в России.

Нематериальная мотивация является более гибким инструментом воздействия. Главное для работодателя — правильно выбрать методы стимулирования, то есть найти способ заставить человека работать на благо организации так же усердно, как для своего личного блага. Этот эффект достигается тогда, когда цели и задачи сотрудников и организации совпадают в наибольшей степени.

Каждый человек имеет широкий спектр потребностей и желание финансового благополучия – одно из множества. Материальная мотивация удовлетворяет только одну потребность. Смысл мероприятий по нематериальной мотивации состоит в том, чтобы выявить другие ведущие потребности работника и удовлетворить их (в соответствии с возможностями компании) в обмен на более эффективный и интенсивный труд.

Действительно эффективные мероприятия по нематериальной мотивации требуют много времени, внимания и усилий. Однако отдача от их реализации значительно стимулирует развитие фирмы, гарантирует стабильность и повышение дохода компании.

Для того, чтобы планировать такие мероприятия, внедрять необходимо поставить цели – для чего необходима мотивация:

1. рост квалификации персонала и, как следствие, повышение уровня всей компании;

2. привлечение и закрепление квалифицированных работников;

3. повышение заинтересованности работников в профессиональном росте;

4. предотвращение поступков, противоречащих установленным правилам;

5. вовлечение работников в инновации;

6. социальная защита работников.

Кейс 3. В рекламной компании «Полет» во всех отделах под предлогом финансового кризиса запрещён набор новых сотрудников. Если кто-то увольняется, на эту единицу тут же сокращается штатное расписание. В отделе наружной рекламы есть два сотрудника, которые занимаются продажей рекламных щитов. У каждого сотрудника равное количество объектов, щиты разделены поровну. Объём работы у обоих примерно одинаковый. Первый трудится на совесть, все успевает, и даже кажется, что у него мало работы, хотя, судя по объективной оценке проделанной работы, это не так. Этот сотрудник регулярно успевает продавать рекламу, заполняя все щиты.

Второй не справляется со своими служебными обязанностями, часть щитов остается без заказчиков и рекламы. В основном это происходит потому, что сотрудник не хочет перенапрягаться. Он пришёл в компанию позднее первого, незадолго до кризиса, и ему удалось получить более высокую зарплату, чем у большинства коллег (в компании нет тарифной сетки и чёткого соответствия между размером вознаграждения и должностью или нормой выработки). При этом, несмотря на запрет обсуждения размеров вознаграждения со стороны руководства, все знают об уровне доходов друг друга.

Сотрудники компании, недовольные объемами продажи рекламных щитов, жалуются директору рекламного агентства. Некоторое время назад о проблемах, связанных с продажей щитов, начали говорить и клиенты. Система стимулирования подразделения устроена так, что при наличии объективно справедливых жалоб на работу кого-либо из сотрудников вся служба лишается части вознаграждения.

Директор попытался поручить первому сотруднику ту долю работы, которую не успевает выполнить второй, аргументируя это прямой материальной заинтересованностью в качестве труда всего подразделения. Однако трудолюбивый сотрудник отказывается работать за двоих, хотя при его организационных способностях он мог бы справиться с поставленной задачей. По его расчётам, не получив части вознаграждения из-за недоработки кол- 9 леги, он потеряет меньше, чем если бесплатно будет доделывать за него работу. Кроме того, усердного работника демотивирует мысль о том, что его нерадивый сослуживец больше получает. Постепенно этот фактор начинает отрицательно влиять и на мотивацию других сотрудников компании.

Вопросы:

1. Какие потребности, в соответствии с пирамидой А. Маслоу, стоят на первом месте для каждого из двух описываемых сотрудников?

2. Что вы можете сказать о психологическом микроклимате в данной организации?

3. Какая мотивационная теория наиболее ярко иллюстрирует поведение сотрудника с более низкой зарплатой?

Блок Д. Типовые задания для использования в рамках промежуточной аттестации

Д1. Перечень вопросов к экзамену

1. Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом
2. Документационное обеспечение системы управления персоналом.
3. Техника и модели руководства персоналом.
4. Источники привлечения персонала
5. Перечислите основные категории работников на предприятии
6. Значение и роль функции блока «мотивация, стимулирование и оплата труда» в системе других блоков управления.
7. Иерархия потребностей А. Маслоу. Применение теории в практике управления мотивацией персонала.
8. Трехфакторная модель К. Альдерфера. Ее отличие от модели Маслоу.
9. Трехфакторная модель Д. Мак-Клеланда и ее применение в практике управления.
10. Двухфакторная модель Ф. Герцберга. Применение ее в практике управления мотивацией персонала. Значение модели для развития теории организации труда.
11. Теория ожидания Виктора Врума. Почему эффективность мотивации зависит от реализации трех ожиданий. Использование теории в практике управления персоналом.
12. Модель Л. Портера – Э.Лоурела и ее практическое использование.
13. Сравнение модели А. Маслоу и др. с моделью Ф. Герцберга.
14. Сравнение моделей А. Маслоу и трехфакторной модели К. Альдерфера.
15. Взаимосвязь теорий ожидания, справедливости и модели Портера-Лоурела.
16. Мотивация и стимулирование трудового поведения. Классификация стимулов.
17. Нематериальное стимулирование персонала. Организационные стимулы и их использование.
18. Нематериальное стимулирование персонала. Стимулы, возникающие при совладении и участии в управлении компанией.
19. Использование знаний о структуре трудовой мотивации при стимулировании персонала
20. Использование знаний о структуре трудовой мотивации при оплате труда персонала.
21. Использование знаний о структуре трудовой мотивации персонала при организации труда персонала.
22. Использование знаний о структуре трудовой мотивации персонала при определении коммуникационных связей в коллективе.
23. Нематериальное стимулирование персонала. Формы организации стимулирования.
24. Моральное стимулирование.
25. Экономическое содержание заработной платы
26. Функции и принципы организации заработной платы.
27. Основные черты рыночного механизма регулирования заработной платы.
28. Минимальная заработная плата. Ее характеристики и сравнение со странами с развитой рыночной экономикой.

29. Тарифная система как элемент организации заработной платы.

30. Система оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений.

31. Системы оплаты труда и их классификация.

32. Бестарифная модель организации заработной платы.

33. Оплата труда в системе управления по целям.

34. Оплата труда на основе квалификации.

35. Зарубежный опыт организации оплаты труда.

36. Понятие системы оплаты труда. Основные принципиальные требования к оплате труда.

37. Характеристика сдельной и повременной систем оплаты труда.

38. Понятие тарифной система оплаты труда и характеристика всех ее элементов.

39. Регулирование отношений по оплате труда. Основные субъекты и объекты регулирования.

40. Переменная часть заработной платы: премия по индивидуальным результатам, премия за вклад в работу подразделения, целевые премии, премия по общим результатам работы компании.

ИПК-5.2: разрабатывает и реализует кадровую политику организации: планирование потребности в персонале, подбор и расстановку персонала, адаптацию новых работников, работу с резервом, повышение квалификации, мероприятия по оптимизации численности персонала

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

А.1 Фонд тестовых заданий по дисциплине

1. Причинами повышения значения кадровой политики с точки зрения интересов предприятия являются:

a) рост требований к качеству выполняемой персоналом работы;
b) сокращение рынка узкоспециализированной рабочей силы;
c) непрерывный рост расходов на содержание персонала предприятия;
d) рост оказываемого персоналом социального давления на руководство.
e) все выше перечисленное.

2. Обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в соответствии с потребностями самой организации, требованиям действующего законодательства и состоянием рынка труда - это:

a) цель кадровой политики;
b) задача кадровой политики;
c) назначение кадровой политики.

3. Принцип кадровой политики, в соответствии с которым необходимо искать честные компромиссы между администрацией и работниками, а не отдавать предпочтение интересам организации:

a) соответствия;

b) одинаковой необходимости достижения индивидуальных и организационных целей;

c) индивидуальности;

d) регулярности оценки индивидуальных качеств и возможностей;

e) равномерного сочетания стимулов и санкций.

4. В практике передовых предприятий существуют следующие принципы кадровой политики:

a) демократизм управления и готовность к сотрудничеству, предполагающие соблюдение ряда условий;

b) знание отдельных людей и их потребностей, учет интересов индивида и социальной группы;

c) справедливость, соблюдение равенства и последовательность;

d) a, b;

e) все выше перечисленные.

5. Деятельность, направленная на определение и покрытие потребности в персонале - это:

a) подбор кадров;

b) кадровое планирование;

c) маркетинг персонала;

6. Основные характеристики кадровой политики заключаются в следующем:

a) связь со стратегией развития организации;

b) ориентация на долгосрочное планирование;

c) значимость роли персонала;

d) философия фирмы в отношении работников;

e) система взаимосвязанных функций и процедур по работе с персоналом

f) все выше перечисленное.

7. Какие факторы оказывают влияние на кадровую политику предприятия?

a) ситуация на рынке;

b) цель предприятия;

c) стиль управления;

d) условия труда;

e) качественные характеристики коллектива;

g) все выше перечисленные.

8. Дополните нижеприведенный список основных типов кадровой политики предприятия:

a) пассивная;

b) реактивная;

c) превентивная;

d) активная;

e) ;

f) .

9. Кадровая политика, которая характеризуется наличием у руководства организации обоснованных прогнозов ее развития и соответствующих им методов и средств воздействия на персонал:

a) пассивная;
b) реактивная;
c) превентивная;
d) активная.

10. Выделяют следующие виды активной кадровой политики:

a) открытая и закрытая;
b) рациональная и авантюристическая;
c) механистическая и индивидуалистская.

11. Какая из характеристик присуща открытой кадровой политике?

a) возможность быстрого включения персонала в конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов, предложенных новичками;
b) эффективная адаптация персонала за счет института наставников, высокой сплоченности коллектива, включение в традиционные подходы;
c) необходимость специально инициировать процесс разработки инновации, высокое чувство причастности, ответственности за изменения за счет осознания общности судьбы человека и предприятия.

12. Рациональная кадровая политика предполагает:

a) возможность реализации внутри организации мобильной стратегии управления персоналом с учетом осуществления нескольких проектов или направлений деятельности.
b) гибкие формы включения специалистов для решения тех задач, характерных для определенной стадии реализации проекта, которые именно эти специалисты могут решать максимально эффективно.
c) оба варианта верны.

13. Главной целью системы ротации кадров в организации является:

a) оптимальная расстановка кадров различного уровня во всей организации для продуктивного развития бизнеса;
b) снижение полномочий отдельных сотрудников;
c) уменьшение прав работников организации.

14. Разрабатывают кадровую политику:

a) высшее руководство предприятия;
b) совет акционеров;
c) администрация;
d) кадровая служба;
e) все варианты верны.

15. Принципами формирования кадровой политики предприятия являются:

a) научность;
b) комплексность;

c) системность;
d) эффективность;
e) . Допишите пятый принцип.

16. Факторами внешней среды, влияющими на разработку кадровой политики предприятия, являются:
a) условия труда;
b) нормативные ограничения;
c) стиль руководства;
d) ситуация на рынке труда;
e) все выше перечисленное.

17. Этап проектирования кадровой политики предприятия, цель которого заключается в согласовании принципов и целей работы с персоналом с принципами и целями организации в целом, стратегией и этапом ее развития.
a) нормирование;
b) программирование;
c) мониторинг.

А 2. Вопросы для обсуждения

9. Разработка кадровой политики организации.
10. Объясните понятие «кадровая политика».
11. Охарактеризуйте пассивную кадровую политику.
12. Дайте характеристику реактивной кадровой политике.
13. Охарактеризуйте превентивную кадровую политику.
14. Дайте характеристику активной кадровой политике. Какие подтипы активной кадровой политики существуют?
15. В чем основное отличие открытой и закрытой кадровой политики?
16. Опишите условия эффективности закрытой и открытой кадровой политики.
17. Назовите этапы проектирования кадровой политики.
18. Объясните понятие «кадровое мероприятие».
19. Какие факторы внешней и внутренней среды влияют на формирование кадровой политики?

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

Практические задания типа В

В1. Решение практической ситуации

Задание 1. На основании анализа диалога подчиненного с руководителем необходимо определить, какие правила критики нарушает руководитель.

Составьте схему конструктивной критики и примените её, решив данную ситуацию.

Диалог руководителя с подчиненным: Иван Иванович – начальник отдела; Петр Васильевич – заместитель начальника отдела; Сергей Александрович – молодой сотрудник отдела.

Иван Иванович (обращается к Сергею Александровичу): «Николай Иванович говорил, что из-за какой-то глупости с Вашей стороны не состоялось подписание договора с заказчиком. Петр Васильевич! И вот в этом он весь. Ничего серьезного поручить нельзя. Сергей Александрович! Я в Ваши годы такие проблемы как орешки щелкал!»

Сергей Александрович: «Иван Иванович, но ведь Вы…»

Иван Иванович: «Не перебивайте меня! Петр Васильевич, ведь он не глупый парен. Помнишь как он помог нам при разработке последнего проекта? Ладно. Дело в принципе поправимо. Петр Васильевич, возьмите на себя вопрос с подготовкой договора. Поручил бы я исправить положение Сергею Александровичу, да он еще дров наломает, как и в этот раз».

Сергей Александрович: «Иван Иванович! Позвольте мне…»

Иван Иванович: «Все, разговор окончен».

Задание 2. Укажите особенности реализации различных направлений работы с персоналом в условиях открытой и закрытой кадровой политики организации.

Направления работы с персоналом	**Закрытая кадровая политика**	**Открытая кадровая политика**
Наем, подбор и отбор персонала		
Оценка персонала		
Управление карьерой персонала		
Работа с кадровым резервом		
Развитие персонала		
Политика сокращения и увольнения		

3. Ситуация «Кадровая политика и управление организационным поведением»

В небольшом кафе проходила встреча выпускников университета. Собралась почти вся группа, только Инна Макарова сильно опаздывала.

Через полчаса подошла и она. Извинившись за опоздание, устроилась в уголочке. Вид у нее был крайне утомленный. Позднее к ней подсела Наталья Волкова — во время учебы они частенько сидели вместе на лекциях и практических занятиях, но со времени выпуска не виделись ни разу.

- Инна, — радостно воскликнула Наталья, — я так рада тебя видеть! Мы ни разу не виделись с выпускного вечера, и я была уверена, что ты уехала из города. Как твои дела?

- Я почти никого и не вижу, очень загружена по работе, - грустно ответила Инна. - Я уже год работаю в крупной страховой компании «Защита», - не без гордости уточнила девушка.

- Я много слышала об этой организации. Говорят, что в вашу контору трудно попасть, но ещё труднее удержаться?

- Не знаю, откуда ты это знаешь, но это правда. Наша компания проводит негласную политику: «Нам нужны только победители». Новых людей буквально сталкивают «лбами» и друг с другом, и со «старичками», но лучшие получают продвижение по службе. Среди моих коллег много действительно хороших профессионалов, но у нас очень жесткая конкуренция в коллективе. Те, кто не смог продвинуться и зарекомендовать себя, либо сами уходят, либо их просят уволиться по собственному желанию. Думаю, ты знаешь, как это делается?

- Да, увы, знаю. А я нашла работу в рекламном агентстве «Редди», — начала свой рассказ Наталья. — У нас очень теплая атмосфера, мы почти одна семья. Мне нравится и работа, и коллектив, только платят уж очень мало. Правда, после повышения моя зарплата существенно вырастет, но я уже так давно этого жду. Мне сказали при трудоустройстве, что её повысят через несколько месяцев, самое большое через год. Но прошел год, потом ещё полгода, а ничего не изменилось в моем положении. Меня предупреждали, что политика рекламного агентства заключается в медленном продвижении людей. Это записано и в официальном корпоративном кодексе. Но всё-таки речь шла о нескольких месяцах, а я работаю почти два года.

Двое моих коллег не выдержали ожидания и уже уволились. Я тоже думала об увольнении, но моя начальница меня подбодрила. Когда я разуверилась во всем, она отвела меня в сторону и сказала, что не надо паниковать. Она показала мне планы кадровой службы по продвижению сотрудников, мою карьерограмму и сказала, что будет настойчиво рекомендовать меня на те вакансии, которые освободились. После разговора с ней мне стало казаться, что я просто сильно спешу. Надо ещё набраться опыта и потерпеть. Да и начинать все сначала на новом месте мне страшно. Пусть сейчас у меня относительно низкая заработная плата, но когда-нибудь все изменится. Да и работа мне интересна. А тебе, Инна, нравится то, что ты делаешь?

- Да, конечно. У меня очень интересная работа, хотя она сложнее того, чему нас учили в университете. Приходится много работать и учиться, чтобы соответствовать высоким требованиям компании. Да и платят просто шикарно. Хотя потом приходится с лихвой отрабатывать каждый рубль зарплаты. Только мой начальник мне не нравится. Знаешь из категории «глупый, но очень хитрый». Я заметила, что он делает много ошибок в своей работе, но всегда умеет найти виноватого. Он окружил себя людьми, делающими так, что он выглядит хорошо. Они делают и свою, и часть его работы, а он получает все результаты. Уж что-что, а вот так «делегировать» обязанности наш начальник умеет.

Девушки некоторое время сидели притихшие. Наконец, Наталья сказала:

- Не грусти! Давай куда-нибудь сходим вдвоем, развеемся. Через несколько дней в театре премьера нового спектакля, ещё можно достать билеты. Ты хочешь пойти в театр?

- Я бы пошла, Наташа, но у меня очень много работы. Вечером надо успевать сделать ту работу, которую я беру на дом. Может в следующий раз?

- Да, конечно, как только на работе будет «затишье» ...

Вопросы:

1 Сравните кадровую политику в рассмотренных организациях. Опишите достоинства и недостатки управления персоналом в организациях, где работают Инна и Наталья.

2 Как влияет на поведение работников кадровая политика каждой организации?

4. Ситуация «Кадровая политика „ARISTOTEL”»

Описание ситуации

Компания «ARISTOTEL» начала свой путь с создания изделий из пластика. Сегодня «ARISTOTEL» выпускает товары производственного назначения, особое внимание уделяется производству высокотехнологичной продукции. Успехи корпорации во многом определяются ее стратегией. При формулировании стратегии особое внимание уделено научно-исследовательским разработкам.

Численность работников компании составляет 9 тыс. человек. Кадровая служба

«ARISTOTEL» обладает широкими полномочиями при принятии решений в отношении персонала. В основе корпоративной культуры лежит уважение к работникам, поощрение инициативы и раскрытие творческого потенциала. Характерной чертой компании является тесная увязка инновационных стратегий и политики управления человеческими ресурсами, исходя из чего наибольшее внимание уделяется активизации новаторской деятельности персонала.

Значительное внимание уделяется развитию творческого потенциала сотрудников, формированию предпринимательской этики, поддержанию высокой ответственности за качество работы и судьбу корпорации в целом.

В основе концепции управления человеческими ресурсами заложен эффективный механизм стимулирования персонала.

Система обучения компании «ARISTOTEL» предусматривает привлечение как собственных, так и внешних специалистов. С участием известных специалистов и ученых организуются «круглые столы», на которых проводятся дискуссии.

Первостепенное внимание уделяется найму новых работников. Для оценки персонала в компании создан assessment center. При найме будущие работники проходят серьезную процедуру отбора, по итогам которой отбираются лучшие из лучших.

Специалистами кадровой службы ведется работа по адаптации персонала в фирме. Работники «ARISTOTEL» считаются основным ресурсом холдинга, поэтому работать в корпорации престижно.

Задание:

1 Сформулируйте миссию организации.

2 Дайте характеристику системе управления персоналом компании.

3 Опишите желаемого сотрудника в компании.

В 2. Тематика рефератов

1. Стратегия организации и кадровая политика

2. Принципы разработки и уровни кадровой политики

3. Кадровая политика и кадровые процедуры

4. Кадровая программа организации

5. Диагностическая модель (УП-модель) в управлении персоналом: возможности анализа, планирования и прогнозирования кадровых процессов.

6. Критерии эффективности и результативности кадровой политики организации.

8. Цели и функции руководителей различных уровней в реализации кадровой политики.

9. Приоритетные направления кадровой политики организации.

В 3. Тематика презентаций

1. Стратегия организации и кадровая политика.

2. Принципы разработки и уровни кадровой политики.

3. Кадровая политика и кадровые процедуры.

4. Кадровая программа организации.

5. Диагностическая модель (УП-модель) в управлении персоналом: возможности анализа, планирования и прогнозирования кадровых процессов.

6. Критерии эффективности и результативности кадровой политики организации.

7. Содержание современной российской кадровой политики в организации.

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

С1. Задания «кейс-стади»

Кейс 1. 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 выборы 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 *($К_{нез}$)*, который рассчитывается следующим образом:

$$Кнез(i)=Дчис(i)/Дд(i), \quad (5)$$

где $Д_{чис(i)}$ - доля рабочих, участвовавших только в данном виде движения; $Д_{д(i)}$ — 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:

$$К_{нез}=8/12+7+8,5 + 8 = 0,225.$$

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 ($К_{кор}$). Для его расчета строится следующая таблица:

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

2,0 + 4,8 + 3,7 + 4,1 = 14,6 % рабочих (сумма вариантов 1, III, V, VII). Следовательно, чаще всего рабочие участвовали в квалификационном движении - 22,4% от общей численности или В квадратах А, Б, В, Г проставляется доля рабочих в общей численности рабочих, относящаяся к данному конкретному варианту движения рабочих. Тогда:

$$К_{кор} = (А • Г - Б • В) / (А • Г + Б • В).$$

Решение. Во внутризаводском движении участвовало:

100 - 64,0 = 36% всех рабочих.

В квалификационном движении участвовало:

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

В профессиональном:

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

В межцеховом:

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, 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, 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:

Профессия / Разряд	Изменилась	Не изменилась
Изменился	5,1(I + II)	17,3(III + IV)
Не изменился	9,5(V+VI)	68,1(VII + VIII)

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

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

Кейс 2. Ознакомьтесь с материалом и ответьте на вопросы.

Международная корпорация Холдинг “Наука Т” - одна из ведущих компаний мира. Начав с создания наждачной бумаги в начале текущего столетия, Холдинг “Наука Т” сегодня выпускает 60 тыс. наименований товаров. Годовой объем ее продаж 14 млрд. долл. Ее филиалы расположены в 57 странах, в компании работают около 90 тыс. человек. Холдинг “Наука Т” - одна из 25 компаний мира, владеющих наибольшим числом патентов. Треть объема ее продаж приходится на новую продукцию, которая не выпускалась еще пять лет назад. Успехи корпорации во многом определяются ее стратегией. При формулировании стратегии на первый план выдвигаются научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки и диверсификация, т. е. проникновение в новые для компании сферы бизнеса. Особенности организационной структуры и производства. Корпоративный бизнес ориентирован на не-

сколько ключевых параметров: создание новых изделий, обмен и передачу технологий внутри фирмы, самостоятельность хозяйственных отделений в инновационной деятельности и расширение полномочий новаторов в творческом поиске. Организационная структура строится по продуктному принципу с учетом общности применяемых технологий. Непрерывный процесс организационного развития предполагает создание новых отделений, ориентированных на перспективную продукцию и рынки сбыта. В зависимости от успеха новшества меняется статус соответствующего подразделения, его непосредственного руководителя и его подчиненных. Широко развита сеть связей и соглашений Холдинг “Наука Т” с другими фирмами. Политика управления трудовыми ресурсами. Кадровые службы Холдинг “Наука Т” имеют высокий статус и обладают широкими полномочиями при принятии решений в отношении персонала, а также при решении общих вопросов, связанных с развитием бизнеса. Корпорация верит в необходимость таких организационной структуры и климата, в основе которых уважение к достоинству людей, к ценности индивида, поощрение инициативы и раскрытие творческого потенциала, предоставление равных возможностей для развития и вознаграждения по труду. Работники называются главным ресурсом корпорации. Характерная черта корпорации - тесная увязка инновационных стратегий и политики управления человеческими ресурсами. Для корпоративного менеджмента центральной проблемой является активизация новаторской деятельности персонала. Разработаны особые мероприятия по поддержке процессов выдвижения инноваций, стимулирования творческого поиска, вознаграждения новаторов.

Большое внимание уделяется развитию профессионального и творческого потенциала сотрудников, формированию предпринимательской этики, поддержанию высокой ответственности за качество работы и судьбу корпорации в целом. В центре управления человеческими ресурсами - эффективный механизм стимулирования персонала. Вся система стимулирования организована по программному принципу. Из общего числа программ стимулирования (637) на научно-исследовательский персонал ориентировано 303, на сбытовой - 208, на административно-управленческий - 79 программ. Остальные носят “сквозной” характер. Социальные программы направлены на поддержку профессионального роста, организацию досуга и участие в общественных делах. В компании сложился эффективный механизм подготовки и повышения квалификации персонала. Через внутрифирменную систему подготовки кадров Холдинг “Наука Т” ежегодно проходит около 15 тыс. человек. Процесс обучения представляет собой последовательность звеньев общей цепочки: “аккумулирование опыта - поддержка учащихся и вознаграждение за успехи - установление обратной связи с преподавателем - обеспечение вовлеченности работников - интеграция их усилий”. Для этого Холдинг “Наука Т” использует не только свои кадры, активно привлекаются внешние консультанты, известные специалисты, профессора университетов, приглашаются менеджеры других компаний, организуются “круглые столы” и дискуссии. Окончившим продолжительные курсы выдаются сертификаты и дипломы, имеющие признание на национальном уровне. Работники фирмы, учащиеся в колледжах и университетах, получают поддержку со стороны фирмы. При успешной сдаче экзаменов корпорация возмещает стоимость обучения. Первостепенное внимание уделяется найму новых работников. Работать в Холдинг “Наука Т” престижно, и поэтому существует конкурс при приеме на работу. При найме будущие работники проходят весьма жесткий отбор. Кадровыми подразделениями и менеджерами ве-

дется целенаправленная работа по адаптации персонала в фирме. Уже сложились традиции включения в жизнь “корпоративной семьи”. В корпорации действует центр по ресурсам развития карьеры. Для расширения возможностей индивидуального роста введена система “двойной лестницы”, или “двух направлений в карьере” (в зависимости от индивидуальных способностей и предпочтений работника возможно продвижение либо по административной или по научно-инженерной линии).

1. Охарактеризуйте кадровую политику, определите ее тип.
2. Опишите желаемого сотрудника организации.
3. Сформулируйте основные корпоративные правила:

- в области отбора, обучения и продвижения персонала,
- в области стимулирования труда.

4. Предложите программу кадровых мероприятий.

Кейс 3.

Фабрика представляет собой группу компаний: «Альфа» занимается сбытом продукции, «Бета» специализируется на производстве бумаги, «Вега» управляет имущественным комплексом. Было решено разделить фабрику на три самостоятельных юридических лица, так как за ней числилась кредиторская задолженность, а шла подготовка к процедуре акционирования. Служба персонала, состоящая из четырех человек, стала следовать следующим принципам кадровой политики: – поддерживать профессионализм каждого сотрудника; – создавать необходимые условия для работы каждого сотрудника; – ориентировать персонал на цели и задачи бизнеса; – научить персонал следовать правилам компании. Кадровая политика была выстроена таким образом, что каждый сотрудник принимал все правила и нормы работы, выполнял поставленные задачи. В компании было принято Положение о премировании. Но оно распространялось лишь на сотрудников отдела продаж. Премии начислялась за поступление денежных средств в текущем месяце от новых клиентов (0,1 %), либо от прежних, либо от тех, которые уходили к другим компаниям, но вернулись (0,05 %). Также были введены дополнительные коэффициенты за выполнение индивидуального плана работ и плана всего отдела. Кроме премий, сотрудники отдела продаж, получали доплаты за выполнение обязанностей временно отсутствующих, за работу в праздничные и выходные дни, за сверхурочные и за совмещение должностей. Стало понятно, что показали работы у сотрудников, на которых не распространялся локальный акт (Положение о премировании), стали снижаться.

ВОПРОСЫ:

Есть ли, по Вашему мнению, недочеты в кадровой политике?

С чем связано, что у части сотрудников показатели работы стали хуже?

Какие решения можно принять, чтобы стимулировать сотрудников, не числящихся в отделе продаж?

С 2. Деловая игра «ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ПРЕДПРИЯТИЯ»

Цель игры: развитие у студентов способностей к самостоятельной работе по формированию кадровой политики, выявлению и анализу факторов и ограничений, влияющих на ее эффективность на различных этапах жизненного цикла предприятия.

Задание. Выберите сферу деятельности для создания и функционирования нового предприятия с учетом финансово-экономических и политических российских реалий.

Сформулируйте кадровую политику и ее особенности на каждом этапе жизненного цикла предприятия (с учетом расширения объемов и сферы деятельности предприятия) по следующим пунктам:

• цели кадровой политики;
• организационная структура управления;
• корпоративная культура и ее особенности;
• общая характеристика работников (личные и деловые качества, знания, навыки и опыт);
• система оплаты труда;
• численность рабочих групп;
• система мотивации;
• организация процесса повышения квалификации работников и т.п.

Жизненный цикл предприятия включает в себя шесть этапов:

• создание инициативной группы;
• целеполагание;
• разработка структуры и определение функций;
• создание механизма функционирования предприятия;
• завоевание рынка;
• тиражирование проектов.

Менеджеру по персоналу необходимо помнить, что важнейшими факторами успеха и обеспечения конкурентоспособности наукоемких производств являются персонал и система кадрового менеджмента.

Именно квалифицированные кадры определяют уровень технических решений, прогрессивность технологий, производительность и многое другое. Поэтому система кадрового менеджмента должна быть всецело ориентирована на реализацию разработанной кадровой стратегии.

Блок Д. Типовые задания для использования в рамках промежуточной аттестации

Д1. Перечень вопросов к экзамену

41. Понятие кадровой политики. Кадровая политика организации, её роль в политике организации.
42. Типы кадровой политики организации.
43. Закрытая кадровая политика организации.
44. Открытая кадровая политика организации.
45. Принципы формирования кадровой политики.
46. Этапы проектирования кадровой политики.
47. Условия разработки кадровой политики.
48. Кадровые мероприятия и кадровая стратегия.
49. Стратегия развития организации и кадровая политика.
50. Сущность, цели и задачи кадрового планирования.
51. Принципы кадрового планирования.
52. Методы кадрового планирования.

53. Цикл кадрового планирования и характеристика этапов.
54. Исходные данные для кадрового планирования.
55. Уровни и временные рамки кадрового планирования.

ИПК-5.3. Способен на основе анализа производительности труда и уровня профессиональной квалификации персонала определять краткосрочные и долгосрочные потребности в развитии персонала и построении его профессиональной карьеры, разрабатывать индивидуальные планы карьерного развития персонала, организовывать мероприятия по обучению персонала

Блок А. Типовые задания репродуктивного уровня («знать»)
А.1 Фонд тестовых заданий по дисциплине

Тесты типа А.

1. 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.

2. 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.

3. 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.

4. 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.

5. 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.

6. 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.

7. 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.

8. 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.

9. 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.

10. 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.

11. 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 появлении

г) отвергать неверные на первый взгляд идеи сразу.

12. 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.

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

а) переподготовка кадров

б) повышение квалификации

в) профессиональная подготовка.

14. 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.

15. 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.

16. 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.

17. 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.

18. 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.

19. Подготовка персонала – это:

а) общее ознакомление персонала с предприятием

б) приобретение знаний, относящихся к выполняемой работе

в) развитие физических способностей персонала.

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

а) внешних источников

б) внутренних источников

в) института наставничества.

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

а) лекция

б) семинар

в) наставничество

г) дистанционное обучение.

22. 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.

23. 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.

24. 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.

25. 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.

26. 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.

27. 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.

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

а) лекция

б) инструктаж

в) деловая игра

г) тренинг.

29. 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.

30. 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.

31. 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.

32. 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

33. Делегирование полномочий является составной частью:

а) бюрократии

б) децентрализации

в) централизации

г) концентрации

А 2. Вопросы для обсуждения

1. Обучение персонала: сущность, цели и этапы обучения.
2. Анализ потребностей в обучении.
3. Принципы и методы обучения.
4. Оценка результатов обучения.
5. Компетентностный подход в обучении и развитии
6. Образовательные компетенции.
7. Отличия компетентностного подхода к обучению от традиционного.
8. Карьера: сущность, механизмы процесса.
9. Карьерная стратегия: сущность, общие принципы.
10. Основные этапы и циклы карьеры.
11. Организация системы обучения и развития.
12. Принципы формирования бюджета на обучение и развитие персонала
13. Сущность системы корпоративного обучения.
14. Понятие эффективной системы обучения.
15. Принципы эффективной системы корпоративного обучения.

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

Задание 1. Руководитель принял на работу специалиста, который должен ра-

ботать 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.

Задание 2. Подготовьте программу тренинга для менеджеров по продажам (организация занимается продажей строительных инструментов). Ответьте на вопросы: Каковы цели тренинга? Каковы этапы организации и проведения? Какие методы можно использовать на тренинге? Какие организационные условия необходимо обеспечить для проведения тренинга? Как оценить его эффективность? Какова процедура посттренингового сопровождения? Предложите варианты поведения обучающегося при различных формах сопротивления на тренинге.

Задание 3. Познакомьтесь с успешным опытом внедрения системы кадрового резерва. Выделите основные составляющие успешности, определите факторы, которые повлияли на эффективность.

В компании N год назад внедрена система кадрового резерва. Все сотрудники ознакомлены с положением о системе кадрового резерва и знают, что при открытии любой вакансии в компании в первую очередь будет объявлен внутренний конкурс. Известны требования к опыту и компетенциям на всех позициях, и каждый сотрудник знает, что ему необходимо знать/ уметь, каких результатов достигать, чтобы перейти на следующий уровень карьерного роста. Два раза в год проводится аттестация персонала; по результатам сотрудник может быть включен в кадровый резерв. В компании также действуют индивидуальные планы развития сотрудников: все, кто по результатам аттестации включен в кадровый резерв, получают возможность обучения навыкам, необходимым на следующем уровне карьеры. Как следствие, более половины вакансий уровня среднего менеджмента и выше закрываются внутренними кандидатами. Сократились расходы на поиск внешних кандидатов и средний срок закрытия вакансии. Снизилась текучесть персонала. Лояльность сотрудников к компании N повысилась - каждый из них теперь, что сам влияет на свое будущее в компании, которая предоставляет все возможности для карьерного и профессионального роста. В два раза увеличился процент сотрудников, которые готовы рекомендовать компанию N как работодателя своим знакомым. Руководство компании всегда обладает необходимой информацией о человеческом потенциале компании и активно пользуется ею при обсуждении новых проектов (как известно, план по персоналу является частью общего ресурсного плана любого проекта). Система кадрового резерва работает в компании еще и в качестве инструмента нематериальной мотивации, что позволяет

держать под контролем рост ФОТа. Уменьшилась необходимость привлекать «дорогих» внешних кандидатов. Сотрудники компании замотивированы на обучение и профессиональное развитие.

Задание 4. Анализ конкретной ситуации. Сотрудники компании, занимающиеся оптовой продажей стройматериалов, раз в полгода проходят обучение, направленное на формирование и развитие навыков продаж. Несмотря на систематичность тренингов, менеджеры по продажам не демонстрируют качественное обслуживание клиентов и привлечение новых. Есть случаи нарушения контрактов с клиентами. В компании возникает проблема по мотивации к обучению. Менеджеры считают себя подготовленными продавцами, знающими технологию продаж и обладающими базовыми навыками, освоившими технологии SPIN, говорят, что умеют работать с любыми клиентами. Работники ворчат по поводу необходимости посещения семинаров и тренингов, ищут возможность не посещать собрания. Определите, какие действия на разных уровнях принятия решения должны быть сделаны для изменения ситуации.

Задание 5. Анализ конкретной ситуации. В страховой компании поставлена задача организации подготовки сотрудников, которые будут продавать различные виды страхования юридическим лицам. данные менеджеры ранее не работали в сфере продаж. Перед специалистом по обучению выставлены ограничения - программа подготовки не должна превышать 3 недели, так как конкуренты опережают в данном виде деятельности. Инвестиции, планируемые в подготовку, оцениваются руководством как значительные. В связи с этим поставлены дополнительные задачи - создать мотивацию и условия для того, чтобы данные сотрудники проработали в компании не менее 2 лет. Какие действия должен предпринять специалист в сфере внутрифирменного обучения?

Задание 6. Перед IT-компанией стоит задача формирования управленческой компетентности менеджеров среднего уровня управления. Предлагается пригласить для решения этой задачи внешнюю организацию. Сформулируйте требования, на которые необходимо опираться при выборе обучающей организации.

В2. Тематика рефератов

1. Понятие и основные тенденции развития персонала.
2. Организация профессионального обучения.
3. Внутренние стажировки для новых сотрудников и ротация сотрудников.
4. Интернет - конференция. Электронное обучение (онлайн - обучение).
5. Самообразование сотрудников. Обучение действием («кружки качества»).
6. Повышение профессионального мастерства менеджеров.
7. Управление карьерой.
8. Методы и формы обучения персонала.
9. Управление карьерой менеджера.
10. Оценка потребности персонала в обучении.
11. Коучинг как современный подход к обучению персонала.
12. Малобюджетные формы обучения персонала.
13. Наставничество. Обучение на рабочем месте.
14. Формы обучения (анализ кейсов).
15. Разработка программ обучения сотрудников. Использование внутренних ресурсов и аутсорсинг.

16. Корпоративный университет: основные ресурсы и жизненные силы.
17. Философия развития персонала организации.
18. Экономика развития, снижение издержек на обучение персонала.

В3. Тематика презентаций

1. Методы развития персонала
2. Компетенции руководителя: требования на современном этапе.
3. Развитие подчиненных как одна из задач руководителя. Анализ имеющихся возможностей.
4. Сложившиеся практики развития и обучения персонала в компаниях.
5. Оценка эффективности обучения. Проблема оценки неформальных обучающих практик.
6. Теория человеческого капитала: взгляд на проблемы обучения сотрудников с позиции потребностей организации в развитии.
7. Теория человеческого капитала и обучение сотрудников с учетом характеристик их индивидуального человеческого капитала.
8. Теория внутренних рынков труда: место обучения в системе управления трудовыми отношениями.
9. Управление знаниями: подходы к формированию корпоративных систем.
10. Основные этапы карьеры менеджера.
11. Самоуправление карьерой: стратегия и тактика.
12. Типы карьеры.
13. Кадровый резерв: планирование, организация и контроль за работой с ним.
14. Анализ потребностей в обучении.
15. Принципы и методы обучения.

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

С1. Кейсы

Кейс 1. У вас в рекламном отделе год работает в должности рекламного агента молодой сотрудник Ковалев В.А. Возраст - 22 года. Образование среднее техническое. Живет у родителей. Холост. По темпераменту холерик. Активный, напористый. Руководство фирмы «Миг» состав которой входит и ваш отдел, попросило Вас дать оценку вероятностному развитию деловой карьеры тов. Ковалева с целью возможного его включения в резерв на выдвижение. Фирма специализируется на изготовлении световой рекламы.

В роли начальника рекламного отдела выступите на совещании у директора фирмы с оценкой перспектив деловой карьеры сотрудника Ковалева.

Кейс 2. Вашему предприятию, занимающемуся оптовой продажей продуктов питания, предложено послать одного менеджера на курсы повышения квалификации. Начальник отдела кадров предложил вам две кандидатуры. Первая – Орлов С.., менеджер отдела сбыта, 34 года, разведен, по темпераменту флегматик, стаж работы на предприятии 11 лет, образование высшее. Вторая кандидатура – Воронов В., менеджер того же отдела сбыта, 23 года, женат, дочь, на предприятии работает 2 года, окончил торговый техникум и курсы английского языка, по темпераменту сангвиник.

В роли руководителя предприятия выступите на совещании начальников отделов с оценкой перспективы деловой карьеры каждого кандидата и обоснуйте свое решение о направлении одного из них на курсы повышения квалификации.

Кейс 3. В больнице освободилась должность начальника хирургического отделения. К менеджеру по персоналу пришел незнакомый хирург с просьбой принять его на вакантную должность. О себе он рассказал следующее: Кузнецов К., бывший майор медицинской службы, уволился по сокращению штатов, 35 лет, женат, двое детей, в Москву приехал из Ташкента, где он раньше служил в военном госпитале, сейчас живет с семьей у родственников, имеет опыт проведения операций в сложных, в т.ч. и боевых условиях, по темпераменту флегматик.

В роли менеджера по персоналу оцените перспективу деловой карьеры хирурга Кузнецова К. и доложите свои соображения главному врачу больницы.

Кейс 4. «Построение карьерограммы для менеджера»

Исходные данные и постановка задачи. Будущий менеджер по персоналу оканчивает высшее учебное заведение по специальности «Менеджмент» со специализацией «Управление персоналом». Перед ним встает вопрос, как построить свой дальнейший жизненный путь.

Построить карьерограмму возможного карьерного пути (путей) менеджера по персоналу после высшего учебного заведения.

Методические указания. *Карьерограмма* – инструмент управления карьерой, представляющий собой графическое описание того, что должно происходить или происходит с людьми на различных этапах карьеры. Проводятся специальные научные исследования в заинтересованных организациях, по результатам которых строятся карьерограммы для различных специалистов и руководителей.

Карьерограмма состоит из двух частей. Одна часть содержит перечень должностей, выстроенных в последовательную цепочку по восходящей линии, которые менеджер может занимать в течение всего своего карьерного пути с указанием сроков занятия должностей в годах.

Вторая часть включает характеристику видов обучения, повышения квалификации, переподготовки с указанием учебных заведений, факультетов, курсов, которые необходимо пройти менеджеру на карьерном пути, включая защиту диссертаций и получение ученых степеней и званий, с указанием периодов (в годах) прохождения обучения. Самостоятельное обучение также входит во вторую часть карьерограммы. Следует отметить, что сроки нахождения на отдельных должностях должны увязываться со сроками постоянного обучения.

Блок Д. Типовые задания для использования в рамках промежуточной аттестации

Д1. Перечень вопросов к экзамену

1. Содержание понятия развития персонала, его цели, задачи и основные направления.
2. Место функции развития персонала в системе других функций управления персоналом организации.

3. Понятие системы развития персонала и общая характеристика ее основных составляющих.

4. Понятие жизненного цикла персонала и особенности развития персонала на его отдельных этапах.

5. Особенности развития персонала в условиях различных организационных культур.

6. Понятие стратегического развития персонала и основные направления политики в области развития персонала.

7. Понятие управления развитием персонала, основные этапы и особенности реализации данного процесса.

8. Понятие и роль саморазвития (самосовершенствования) в процессе развития персонала организации.

9. Особенности развития управленческого персонала организации и подчиненных.

10. Понятие и основные модели развития персонала, понятие и основные программы развития персонала.

11. Понятие программы развития персонала, ее виды, особенности разработки программ развития персонала по различным направлениям на практике.

12. Состав структурных элементов категории «Компетенция», понятие компетентности работника, ее составляющие.

13. Характеристика основных стадий развития персонала, понятие жизненного цикла работника в организации.

14. Понятие, цели и задачи обучения персонала, процесс обучения и особенности его реализации на практике.

15. Понятие, цели и задачи образования персонала, процесс образования и особенности его реализации на практике.

16. Сущность основных видов, форм и методов обучения, инструменты обучения, особенности применения их на практике.

17. Особенности организации процесса профессионального развития персонала на практике и методы оценки его результатов.

18. Цели и задачи повышения квалификации кадров и особенности его реализации на практике.

19. Характеристика основных методов управления карьерой персонала и особенности их практического применения.

20. Формирование и типы (виды) кадрового резерва, особенности организации работы с кадровым резервом на практике.

21. Корпоративная образовательная программа, ее составляющие и особенности, разработки.

22. Критерии и показатели оценки эффективности функции развития персонала, направления их разработки.

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 компетенции(й) 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 компетенции(й) по дисциплине складывается из двух составляющих:

✓ первая составляющая – оценка преподавателем сформированности компетенции(й) 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 компетенции(й) обучающихся на экзамене (максимум – 30 баллов).

Для студентов очно-заочной и заочной форм обучения применятся 4-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
4 – балльная шкала	«отлично»	«хорошо»	«удовлетворительно»	«неудовлетворительно»

Шкала оценок при текущем контроле успеваемости по различным показателям

Показатели оценивания сформированности компетенций	**Баллы**	**Оценка**
Выполнение практических заданий	0-10	«неудовлетворительно» «удовлетворительно» «хорошо» «отлично»
Решение ситуационных задач	0-10	«неудовлетворительно» «удовлетворительно» «хорошо» «отлично»
Решение кейсов	0-10	«неудовлетворительно» «удовлетворительно» «хорошо» «отлично»
Тестирование	0-10	«неудовлетворительно» «удовлетворительно» «хорошо»

		«отлично»
Разбор производственной ситуации	0-10	«неудовлетворительно» «удовлетворительно» «хорошо» «отлично»
Выполнение домашнего задания	0-10	«неудовлетворительно» «удовлетворительно» «хорошо» «отлично»
Выполнение и публичная защита реферата	0-6	«неудовлетворительно» «удовлетворительно» «хорошо» «отлично»
Подготовка электронной презентации или слайд-конспекта по теме/дисциплине	0-4	«неудовлетворительно» «удовлетворительно» «хорошо» «отлично»

Соответствие критериев оценивания уровню освоения компетенций по текущему контролю успеваемости

Баллы	Оценка	Уровень освоения компетенций	Критерии оценивания
0-50	«неудовлетворительно»	Допороговый уровень	Обучающийся не приобрел знания, умения и не владеет компетенциями в объеме, закрепленном рабочей программой дисциплины
51-69	«удовлетворительно»	Пороговый уровень	Не менее 50% заданий, подлежащих текущему контролю успеваемости, выполнены без существенных ошибок
70-84	«хорошо»	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	«отлично»	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
Экзамен	0-30	«неудовлетворительно» «удовлетворительно» «хорошо» «отлично»

Соответствие критериев оценивания уровню освоения компетенций по промежуточной аттестации обучающихся

Баллы	Оценка	Уровень освоения компетенций	Критерии оценивания
0-9	«неудовлетворительно»	Допороговый уровень	Обучающийся не приобрел знания, умения и не владеет компетенциями в объеме, закрепленном рабочей программой дисциплины; обучающийся не смог ответить на вопросы
10-16	«удовлетворительно»	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.
17-23	«хорошо»	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 практическими примерами; обучающийся показал хорошие знания по предмету, владение навыками систематизации материала и полностью выполнил практические задания
25-30	«отлично»	Продвинутый 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 контролирующие 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; 3. Правильность ответов на вопросы; 4. и т.д.	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»		Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет.
3 - 5	«Удовлетворительно»		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 объективное 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; 2. Своевременность выполнения задания; 3. Последовательность и рациональность выполнения задания; 4. Самостоятельность решения; 5. и т.д.	Выполнено 85-100% заданий предложенного теста, в заданиях открытого типа дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос.
6 - 7	«Хорошо»		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»		Выполнено 60-74% заданий предложенного теста, в заданиях открытого типа дан неполный, развернутый ответ на поставленный вопрос.
0 - 2	«Неудовлетворительно»		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 проблемы; 3. Логика изложения; 4. Раскрытие темы; 5. Обоснованность выводов; 6. Ответы на дополнительные вопросы.	Выполнены все требования к написанию и защите реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек 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»		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»	1. Полнота выполнения презентаций; 2. Раскрытие темы; 3. Логика построения; 4. Своевременность выполнения; 5. Правильность ответов на вопросы;	Выполнены все требования к составлению презентаций: дизайн слайдов, логика изложения материала, текст хорошо написан и сформированные идеи ясно изложены и структурированы
3	«Хорошо»		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»	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

Результаты контрольной работы показывают полученные обучающимся теоретические знания и закрепленные практические навыки по основным темам дисциплины.

При подготовке к контрольной работе обучающийся должен освоить теоретический материал, повторить материал лекционных и практических занятий, материал для самостоятельной работы по указанным преподавателям темам.

Методика оценивания выполнения контрольной работы

Баллы	Оценка	Показатели	Критерии
28-30	«Отлично»	1. Полнота ответов на вопросы. 2. Своевременность выполнения. 3. Правильность ответов на вопросы по контрольной работе. 4. и т.д.	Контрольная работа обучающимся выполнена полностью, в решении нет ошибок (возможна одна неточность, описка, не являющаяся следствием непонимания материала).
25-27	«Хорошо»		Контрольная работа выполнена обучающимся полностью, но обоснования шагов решения недостаточны, допущена одна негрубая ошибка или два-три недочета в оценках, если эти виды работы не являлись специальным объектом проверки.
11-24	«Удовлетворительно»		Обучающийся допустил более одной грубой ошибки или более двух-трех недочетов в оценках, но студент владеет обязательными умениями по проверяемой теме.
0-10	«Неудовлетворительно»		Обучающийся показал полное отсутствие обязательных знаний и умений по проверяемой теме.