ГАОУ ВО «ДАГЕСТАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА»

Утверждена решением
Ученого совета ДГУНХ,
протокол № 9
от 21 марта 2026 г.

КАФЕДРА «МЕНЕДЖМЕНТ»

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

ПО ДИСЦИПЛИНЕ «УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ»

Направление подготовки 38.03.05 Бизнес информатика

профиль «Менеджмент информационных технологий и электронный бизнес»

УРОВЕНЬ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ - БАКАЛАВРИАТ

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 00A9E2DAF91A2F57E988B751E574CFCC
Владелец: Бучаев Ахмед Гамидович
Действителен: с 23.09.2025 до 17.12.2026

Махачкала – 2026

УДК 331.1 (075.8)
ББК 65.9. (2) 240

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

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

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

Представитель работодателя - Ботвин Тимур Анатольевич, директор по продажам в отделе продаж Яндекс Маркет для бизнеса в ООО «Технолоджикал Деливери Сервисез».

Оценочные материалы по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» разработаны в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.05 Бизнес-информатика, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 29 июля 2021 г., № 838, в соответствии с приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 6.04.2021 г. № 245 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры»

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

Борисова Л.А. Оценочные материалы по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» для направления подготовки 38.03.05 Бизнес-информатика, профиль «Менеджмент информационных технологий и электронный бизнес». – Махачкала: ДГУНХ, 2026 г., 53 с.

Рекомендована к утверждению Учебно-методическим советом ДГУНХ 10 марта 2026 г.

Рекомендована к утверждению руководителем основной профессиональной образовательной программы высшего образования – программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.05 Бизнес-информатика, профиль «Менеджмент информационных технологий и электронный бизнес», д.э.н., Савзихановой С.Э.

Одобрена на заседании кафедры «Менеджмент» 24 февраля 2026 г., протокол № 7.

СОДЕРЖАНИЕ

Назначение оценочных материалов……..4

РАЗДЕЛ 1. Перечень компетенций с указанием видов оценочных средств в процессе освоения дисциплины……..5

1.1 Перечень формируемых компетенций…….……...5

1.2 Перечень компетенций с указанием видов оценочных средств ……5

РАЗДЕЛ 2. Задания, необходимые для оценки планируемых результатов обучения по дисциплине……..……...9

РАЗДЕЛ 3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания……42

РАЗДЕЛ 4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций…….....46

Лист актуализации оценочных материалов по дисциплине ……....53

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 человеческими ресурсами*» на соответствие их учебных достижений поэтапным требованиям образовательной программы высшего образования 38.03.05 Бизнес-информатика, профиль «Менеджмент информационных технологий и электронный бизнес».

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

Оценочные материалы сформированы на основе ключевых принципов оценивания:

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

Основными параметрами и свойствами оценочных материалов являются:

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

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

1.1 Перечень формируемых компетенций

код компетенции	формулировка компетенции
ПК	**ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ**
ПК-2	Способен находить организационно-управленческие решения и готов нести за них ответственность, организовывать взаимодействие персонала, клиентов и партнеров организации в процессе решения задач в области информационных технологий

1.2 Перечень компетенций с указанием видов оценочных средств

Формируемые компетенции	**Код и наименование индикатора достижения компетенции**	**Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенции**	**Уровни освоения компетенции**	**Критерии оценивания сформированности компетенции**	**Виды оценочных средств**
ПК 2. Способен находить организационно-управленческие решения и готов нести за них ответственность, организовывать взаимодействие персонала, клиентов и партнеров организа-	**ИПК-2.1.** Организует управление ИТ-активами организации и управляет отношениями с поставщиками и клиентами ресурсов ИТ	**<u>Знать:</u>** принципы организации управления сотрудниками подразделений ИТ	Пороговый уровень	Обучающийся слабо (частично) знает принципы организации управления сотрудниками подразделений ИТ	**Блок А –** задания репродуктивного уровня – тестовые задания; – вопросы для устного обсуждения
			Базовый уровень	Обучающийся с незначительными ошибками и отдельными пробелами знает принципы организации управления сотрудниками подразделений ИТ	
			Продвинутый уровень	Обучающийся с требуемой степенью полноты и точности знает принципы организации управления сотрудниками подразделений ИТ	
		<u>Уметь:</u> организовать управление работой сотрудников	Пороговый уровень	Обучающийся слабо (частично) умеет организовать управление работой сотрудников подразделений ИТ	**Блок В** – задания реконструктивного

ции в процессе решения задач в области информационных технологий		подразделений ИТ	Базовый уровень	Обучающийся с незначительными затруднениями умеет организовать управление работой сотрудников подразделений ИТ	уровня – выполнение практических заданий; – задачи по анализу конкретных ситуаций; – тематика презентаций
			Продвинутый уровень	Обучающийся умеет организовать управление работой сотрудников подразделений ИТ	
		<u>Владеть:</u> навыками управления сотрудниками подразделений ИТ	Пороговый уровень	Обучающийся слабо (частично) владеет навыками управления сотрудниками подразделений ИТ	**Блок С** - задания практико-ориентированного уровня – кейсы;
			Базовый уровень	Обучающийся с небольшими затруднениями владеет навыками управления сотрудниками подразделений ИТ	
			Продвинутый уровень	Обучающийся свободно владеет навыками управления сотрудниками подразделений ИТ	
	ИПК-2.2. Управляет отношениями с сотрудниками подразделений ИТ	**<u>Знать:</u>** основные теории и концепции взаимодействия людей в подразделении ИТ, включая вопросы групповой динамики и командообразования, лидерства, мотивации	Пороговый уровень	Обучающийся слабо (частично) знает основные теории и концепции взаимодействия людей в подразделении ИТ, включая вопросы групповой динамики и командообразования, лидерства, мотивации	**Блок А –** задания репродуктивного уровня – тестовые задания; – вопросы для устного обсуждения
			Базовый уровень	Обучающийся с незначительными ошибками и отдельными пробелами знает основные теории и концепции взаимодействия людей в подразделении ИТ, включая вопросы групповой динамики и командообразования, лидерства, мотивации	
			Продвинутый уровень	Обучающийся с требуемой степенью полноты и точности знает основные теории и концепции взаимодействия людей в подразделении ИТ, включая вопросы групповой	

				динамики и командообразования, лидерства, мотивации	
		<u>Уметь:</u> эффективно организовать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, использовать современные подходы к мотивации персонала, проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры подразделений ИТ	Пороговый уровень	Обучающийся слабо (частично) умеет эффективно организовать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, использовать современные подходы к мотивации персонала, проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры подразделений	**Блок В** – задания реконструктивного уровня – выполнение практических заданий; – задачи по анализу конкретных ситуаций; – тематика презентаций
			Базовый уровень	Обучающийся с незначительными затруднениями умеет эффективно организовать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, использовать современные подходы к мотивации персонала, проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры подразделений	
			Продвинутый уровень	Обучающийся умеет эффективно организовать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, использовать современные подходы к мотивации персонала, проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры подразделений	
		<u>Владеть:</u> навыками командообразования, навыками устранения проблем и	Пороговый уровень	Обучающийся слабо (частично) владеет навыками командообразования, навыками устранения проблем и поддержания эффективного состояния команды; навыками	**Блок С** - задания практико-ориентированного уровня – кейс;

		поддержания эффективного состояния команды; навыками формирования оптимальной системы стимулирования и мотивации персонала подразделений ИТ		формирования оптимальной системы стимулирования и мотивации персонала подразделений ИТ	
			Базовый уровень	Обучающийся с небольшими затруднениями владеет навыками командообразования, навыками устранения проблем и поддержания эффективного состояния команды; навыками формирования оптимальной системы стимулирования и мотивации персонала подразделений ИТ	
			Продвинутый уровень	Обучающийся свободно владеет навыками командообразования, навыками устранения проблем и поддержания эффективного состояния команды; навыками формирования оптимальной системы стимулирования и мотивации персонала подразделений ИТ	

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

Для проверки сформированности компетенции ПК 2: Способен находить организационно-управленческие решения и готов нести за них ответственность, организовывать взаимодействие персонала, клиентов и партнеров организации в процессе решения задач в области информационных технологий

ИПК 2.1 Организует управление ИТ-активами организации и управляет отношениями с поставщиками и клиентами ресурсов ИТ

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

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

Тесты типа А:

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

а) ростом масштабов экономических организаций, усилением недовольства условиями труда большинства работников;

б) распространением «научной организации труда», развитием профсоюзного движения, активным вмешательством государства в отношения между наемными работниками и работодателями;

в) ужесточением рыночной конкуренции, активизацией деятельности профсоюзов, государственным законодательным регулированием кадровой работы, усложнением масштабов экономических организаций, развитием организационной культуры.

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

а) использование собственных человеческих ресурсов, разделение труда, укрепление дисциплины труда;

б) контроль за соблюдением трудового законодательства администрацией предприятия;

в) планирование и развитие профессиональной карьеры, стимулирование труда, профессиональное обучение;

г) найм персонала, организация исполнения работы, оценка, вознаграждение и развитие персонала.

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

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

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

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

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

а) с высокой монополизацией и концентрацией российского производства;

б) с регионализацией экономики и целенаправленной структурной перестройкой занятости;

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

5. Планы по человеческим ресурсам определяют:

а) политику по набору женщин и национальных меньшинств;

б) политику по отношению к временным работающим;

в) уровень оплаты;

г) оценку будущих потребностей в кадрах.

6. 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.

7. 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.

8. 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.

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

а) метод аналогий;

б) метод структуризации целей;

в) морфологический анализ.

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

а) метод аналогий;

б) метод творческих совещаний.

11. 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.

12. 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.

13. 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.

14. Маркетинг персонала - это:

а) вид управленческой деятельности, направленный на определение и покрытие потребности в персонале;

б) такая поведенческая культура, в которой имиджевые регуляторы осмысливаются персоналом как общественная необходимость;

в) анализ ситуации на рынке труда для регулирования потребности в специалистах дефицитных специальностей.

г) анализ ожиданий нынешних и потенциальных сотрудников (например, при найме на работу), а также определение выполнимости и реальной степени исполнения этих ожиданий;

д) формирование конкурентоспособного работника и нахождение ему рыночной ниши.

15. 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.

16. 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.

А17. 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.

18. 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.

19. 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.

20. 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.

21. 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.

22. 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.

23. 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.

24. 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.

25. 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.

26. 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.

27. 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.

28. Обучение, выполняемое в учебных заведениях, когда работники овладевают второй профессией или специальностью – это:
а) переподготовка кадров
б) повышение квалификации
в) профессиональная подготовка.

29. 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.

30. 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.

31. 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.

32. 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.

33. 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.

34. Подготовка персонала – это:

а) общее ознакомление персонала с предприятием

б) приобретение знаний, относящихся к выполняемой работе

в) развитие физических способностей персонала.

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

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

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

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

37. 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.

38. 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.

39. 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.

40. 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.

41. 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.

42. 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.

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

а) лекция

б) инструктаж

в) деловая игра

г) тренинг.

44. 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.

45. 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.

46. 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.

47. 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

48. Делегирование полномочий является составной частью:

а) бюрократии

б) децентрализации

в) централизации

г) концентрации

А 2. Вопросы для обсуждения

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

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

Тест типа В

В1. «Склонны ли вы к риску?»

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

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

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

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

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

6. Часто люблю высказывать нетрадиционные взгляды и поступать не общепринятым образом.

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

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

9. В наше сложное время осторожность необходима как никогда.

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

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

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

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

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

15. Я хотел бы попробовать прыгнуть с парашютом.

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

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

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

Для подсчета баллов надо воспользоваться таблицами.

Первая группа вопросов

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

Вторая группа вопросов

Вопрос	«Согласен»	«Не согласен»
1	2	3

1-й	1	4
2-й	1	4
3-й	2	4
4-й	0	4
5-й	4	1
6-й	4	0
7-й	1	4
8-й	5	0
9-й	1	4
10-й	4	1
11-й	1	4
12-й	5	0
13-й	5	1
14-й	5	0
15-й	5	1
16-й	4	1
17-й	4	0
18-й	4	0

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

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

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

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.

Задача 1.

Исходные данные. В процессе анализа фактической текучести (для этого использованы отчетные данные, приказы об увольнении - чтобы определить число

уволенных по собственному желанию, материалы работы общественной комиссии при отделе кадров - для выяснения истинных причин увольнения), а также потенциальной текучести (для чего было проведено социологическое исследование с охватом всех работников) получены следующие данные.

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

Справка: средняя списочная численность всех работников - 340 чел.

Задание. Рассчитать:

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

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

Задача 2.

Исходные данные:

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

Задание. Рассчитать:

1) коэффициенты интенсивности текучести;

2) во сколько раз текучесть у одних категорий рабочих выше (ниже), чем у других.

Задача 3.

Расчет ущерба, причиненного предприятию выбытием персонала по причинам текучести.

Исходные данные:

Показатели	Значение
1. Количество рабочих уволившихся по собственному желанию, чел.	125
2.Количество рабочих принятых в замен уволившихся, чел.	120
3. Средняя дневная выработка рабочего, тыс. руб.	1,6
4. Средняя годовая выработка рабочего, тыс. руб.	352,0
5. Снижение производительности труда рабочих перед увольнением по собственному желанию, %	16,0

6. Среднее количество рабочих дней между подачей заявления об увольнении и фактическим увольнением	21
7. Среднее количество дней пребывания рабочего места в качестве вакантного	15
8. Доля рабочих из числа принятых, сменивших свою прежнюю профессию и нуждающихся в обучении, %	40
9. Средняя продолжительность обучения, дн.	30
10. Среднее невыполнение норм выработки рабочими в период обучения профессии на рабочем месте, %	28
11. Среднее невыполнение норм выработки рабочими в процессе их самостоятельной работы, %	
за первый месяц	12,0
за второй месяц	6,0
12. Среднее невыполнение норм выработки новыми рабочими, имевшими профессиональную подготовку, в период их профессиональной адаптации, %	
за первый месяц	10,0
за второй месяц	5,0
13. Годовые затраты на рекламу о потребности предприятия в рабочей силе, тыс. руб.	15,5
14. Доля рабочих, уволившихся по причинам текучести, в общем количестве уволенных с предприятия, %	70
15.Затраты (в расчете на одного рабочего), тыс. руб.	
на прием	0,5
на увольнение	0,2
на обучение	1,5
16.Объем производства в отчетном периоде, тыс. руб.	220000

Задание. Рассчитать:

1) общую величину ущерба по составляющим его видам;

2) структуру ущерба; выявить наиболее значимые по своей величине составляющие ущерба.

Методические указания.

В качестве составляющих ущерба выступают:

1. уменьшение объема производства продукции:

а) из-за снижения выработки у рабочих перед увольнением;

б) из-за простоя рабочего места в качестве вакантного;

в) в процессе обучения рабочих;

г) в процессе самостоятельной работы после обучения;

д) в период профессиональной адаптации новых рабочих;

2) затраты на рекламу; оформление приема на работу и увольнение;

3) затраты на обучение.

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

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

125 чел. • 1,6 тыс. руб. • 21 день • 0,16 = 672 тыс. руб.

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

Кейс 2.
Издержки, связанные с увольнением работников по сокращению штатов

Ситуация

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

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

Исходные данные:

Показатели	Количество
1. Возможное количество высвобождаемых работников, чел.	48
2. Средняя месячная заработная плата, тыс. руб.	6,2
3. Количество рабочих, которые получат выходное пособие в размере средней месячной заработной платы, чел.	48
4.Сохранение заработной платы на протяжении второго месяца, в процентах от общего количества высвобожденных рабочих	35
5. Сохранение заработной платы на протяжении третьего месяца, в процентах от общего количества высвобожденных рабочих	10
6. Потери в производительности труда рабочих после извещения их о предстоящем сокращении, %:	
за первый месяц	20
за второй месяц	40
7.Средняя месячная выработка одного рабочего, тыс. руб.	110,2
8.Издержки, связанные с оформлением увольнения одного работника, тыс. руб.	0,2

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

Методические указания. Общая величина издержек складывается из следующих видов:

1) возможное уменьшение выпуска продукции из-за снижения производительности труда высвобождаемых рабочих;

2) издержки предприятия на социальную защиту высвобождаемых рабочих;

3) затраты на оформление увольнения.

Кейс 3. Выбор закрытой кадровой политики
Внутрифирменное движение кадров рабочих

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

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

(предприятия) направлении, а для работников - чтобы принимать обоснованные решения о смене цеха, профессии, квалификации.

Различают управляемую часть внутризаводского движения персонала, когда оно осуществляется по инициативе администрации, и стихийную, когда движение осуществляется по инициативе работников (так называемая внутризаводская текучесть кадров) Искусство управления персоналом будет состоять в 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

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:

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 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 квалификационном 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)

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

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

Задача 2

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

Вариант	Всего	В том числе	
		разряд повысился	разряд снизился
I	2,0	0,5	1,5
II	3,1	0,7	2,4
III	4,8	4,5	0,3
IV	12,5	12,5	-
Итого	22,4	18,2	4,2

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

Методические указания.

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

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

Блок Д. Типовые задания для использования в рамках промежуточной аттестации

Д1. Перечень вопросов к экзамену

1. Что такое система управления человеческими ресурсами?
2. Перечислите основные элементы системы управления человеческими ресурсами.
3. Перечислите критерии оценки системы управления человеческими ресурсами.
4. Перечислите этапы построения системы управления человеческими ресурсами.
5. Функции УЧР.
6. Типы кадровой политики
7. Алгоритм формирования кадровой политики организации
8. Методы управления персоналом.
9. Критерии оценки кадровой политики предприятия
10. Трудовые ресурсы: понятие и структура
11. Делегирование полномочий в системе управления персоналом.
12. Содержание стратегии управления человеческими ресурсами организации.
13. Стратегия и тактика управления человеческим ресурсами
14. Программа развития персонала организации

Для проверки сформированности компетенции ПК 2: Способен находить организационно-управленческие решения и готов нести за них ответственность, организовывать взаимодействие персонала, клиентов и партнеров организации в процессе решения задач в области информационных технологий

ИПК-2.2 Управляет отношениями с сотрудниками подразделений ИТ

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

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

Тесты типа А.

1 Термин, который характеризует противоборство, в котором участвует часть персонала, рабочих или служащих конкретного крупного предприятия либо конкретного региона.

а) локальный конфликт
б) эмоциональный конфликт
в) административный конфликт

2. Конфликт, в котором принимают участие много сторон.

а) расширенный

б) масштабный

в) мультиполярный

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

а) митинг

б) совещание

в) заседание

4. Разновидность конфликтов, которые можно отнести к внешнеполитическим.

а) классовые

б) межгосударственные

в) межличностные

5. По силе воздействия конфликты бывают:

а) затяжные, постоянные

б) сильные, слабые

в) деструктивные, конструктивные

6. Две основные функции конфликта:

а) функция социализации, защитная функция

б) конструктивная функция, деструктивная функция

в) регулятивная функция, интегративная функция

7. Назовите тип конфликта между работниками и работодателями по поводу установления и изменения условий труда.

а) противоречие

б) коллективный трудовой спор

в) межличностный конфликт

8. Тип модели поведения личности в конфликтной ситуации, в ходе которой проявляется пассивность, склонность к уступкам в оценках и суждениях, непоследовательность.

а) деструктивная модель поведения

б) продуктивная модель поведения

в) конформистская модель поведения

9. Деятельность участников конфликта, направленная на прекращение противодействия и устранение проблемы.

а) принятие соглашения

б) разрешение конфликта

в) уклонен

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

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

А2. Вопросы для обсуждения

1. Понятие и типология конфликтов
2. Структура конфликта
3. Причины конфликтов
4. Функции конфликта
5. Динамика конфликта
6. Организационные конфликты
7. Производственные конфликты
8. Трудовые конфликты в организации
9. Особенности управления конфликтами
10. Предупреждение конфликтов
11. Разрешение конфликтов
12. Межличностные конфликты
13. Конфликты в межкультурной среде

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

В1. Типовые задачи:

Задача 1.

Исходные данные.

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

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

1) среднего возраста у мужчин и женщин;

2) запасы труда (количество чел./лет труда до выхода на пенсию) в расчете на 100 работников.

Задача 2.

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

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

Подойти к курящим, представится, узнать их имена и должности, сказать, что в мои должности входит слежение за соблюдением порядка в рабочее время за работниками, оценивать их ценность для фирмы, что они произвели не самое хорошее впечатление на меня и во избежание дальнейших конфликтов лучше будет, чтобы они были на своих рабочих местах, а не в курилке. И если они еще будут замечены в нарушениях дисциплины мне придется действовать уже другими методами, а не разговорами. Сказать, что надеюсь, что мы поняли друг друга и в будущем будем разговаривать только на приятные темы.

Задача 3.

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

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

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

Объяснение: в обычной ситуации следовало бы применить более 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 работникам, 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.

Упражнение 1. Плюсы и минусы конфликта

Цель: *разобрать плюсы и минусы конфликта.*

Конфликт, как и любое явление свои положительные (конструктивные) и отрицательные (деструктивные, разрушающие) стороны.

Конструктивные стороны конфликта:

- Конфликт вскрывает «слабое звено» в организации, во взаимоотношениях (диагностическая функция конфликта).
- Конфликт дает возможность увидеть скрытые отношения.

- Конфликт дает возможность выплеснуть отрицательные эмоции, снять напряжение.
- Конфликт – это толчок к пересмотру, развитию своих взглядов на привычное.
- Необходимость разрешения конфликта обуславливает развитие организации.
- Конфликт способствует сплочению коллектива при противоборстве с внешним врагом.

Деструктивные стороны конфликта:

- Отрицательные эмоциональные переживания, которые могут привести к различным заболеваниям.
- Нарушение деловых и личных отношений между людьми, снижение дисциплины. В целом ухудшается социально-психологический климат.
- Ухудшение качества работы. Сложное восстановление деловых отношений.
- Представление о победителях или побежденных как о врагах.
- Временные потери. На одну минуту конфликта приходится 12 минут послеконфликтных переживаний.

Говоря о конфликте в организации, мы предполагаем, что чаще всего в организации, коллективе людей возникают внутригрупповые и межличностные конфликты которые по своей сути предполагают, что сторонами конфликта являются или индивиды или группы, преследующие несовместимые цели и своими практическими действиями препятствующие друг другу.

Однако, у всех, кто работает в компании, как правило, должна быть одна общая цель. Конфликтные ситуации и конфликты в целом разобщают коллектив, люди начинают делиться на «своих» и «чужих», что приводит к конфликтности в целом.

Поэтому необходимо понимать, что коллектив должен работать как детали одного механизма, как часы. Для этого необходимо немалое время уделять работе по объединению коллектива, его сплочению.

Есть большое количество упражнений, направленных на сплочение коллектива, на формирование навыков командной работы, которая, кстати, не будет эффективной без здорового психологического климата в организации, без позитивного настроя.

В2. Тематика рефератов

1. Разработка кадровой политики предприятия
2. Этапы построения кадровой политики предприятия
3. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала

4. Роль мотивации и стимулирования персонала в руководстве персоналом.
5. Зарубежный опыт мотивации и стимулирования персонала организации.
6. Основные методы разрешения конфликтов.
7. Виды конфликтов в межкультурной среде.
8. Стратегия и тактика управления конфликтами.

В3. Тематика презентаций

1. Стили руководства и управление конфликтами.
2. Причины конфликтов в межкультурной среде.
3. Способы разрешения конфликтов.
4. Роль руководителя в разрешении конфликтов.
5. Конфликт: зло или необходимость?
6. Современные подходы к управлению конфликтами.

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

С1. Кейсы

Кейс 1

Исходные данные. Между двумя высшими подчиненными (коллегами) возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой разобраться и поддержать его позицию.

Постановка задачи. Выберете и обоснуйте свои вариант по ведения в этой ситуации:

а) пресечь конфликт на работе, а конфликтные взаимоотношения порекомендовать разрешить в неслужебное время;

б) попросить разобраться в конфликте специалистов лаборатории социологических исследований или другого подразделения службы управления персоналом, в чьи функции это входит;

в) лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обеих сторон вариант примирения;

г) выяснить, кто из членов коллектива является авторитетом для конфликтующих сотрудников, и попытаться через него воздействовать на них.

Кейс 2

Исходные данные. Подчиненный (коллега) игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимании на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете.

Постановка задачи. Как вы поступите с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем:

а) разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применить обычные административные меры наказания;

б) в интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт;

в) обратитесь к коллективу, рассчитывая на то, что его неправильное поведение будет осуждено и к нему примут меры общественного воздействия;

г) попытаетесь вначале разобраться в том, не совершаете ли вы сами ошибок во взаимоотношениях с подчиненным (коллегой), а потом уже решите, как поступить.

Кейс 3

Исходные данные. В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами по поводу внедрения нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

Постановка задачи. Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

а) установить тесный контакт со сторонниками нововведений и, не принимая всерьез доводы приверженцев старого стиля работы, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на несогласных силой своего примера и примера других;

б) попытаться разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воз действовать на них аргументами в процессе дискуссии;

в) выбрать наиболее авторитетных членов трудового коллектива, поручить им разобраться в сложившейся ситуации и предложить меры по ее нормализации, опираясь на поддержку администрации, профсоюза и т.д.;

г) изучить перспективы развития коллектива, поставить перед коллективом новые задачи совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

Кейс 4

Исходные данные. Вас недавно назначили руководителем трудового коллектива, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8 часов 15 минут вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас.

Постановка задачи. Как вы начнете беседу при встрече?

а) независимо от своего опоздания сразу же потребуете объяснений об опозданиях на работу;

б) извинитесь перед ним и начнете беседу;

в) поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»;

г) отмените беседу и перенесете ее на другое время.

Кейс 5

Исходные данные. Вы руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать?

Постановка задачи. Как вы ответите на звонок?

а) «Действуйте согласно инструкции. Прочитайте ее, она лежит у меня на столе и сделайте все, что требуется»;

б) «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку? оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся»;

в) «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь»;

г) «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо вызовите врача».

Кейс 6

Исходные данные. Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше обращаться подчиненными. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего.

Постановка задачи. Какая и почему?

а) «чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности»;

б) «все это мелочи, главное в оценке людей — это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено»;

в) «успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его;

г) «это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

Кейс 7

Исходные данные. Вы начальник цеха (отдела). После реорганизации вам срочно необходимо перекомплектовать несколько бригад (бюро) согласно своему штатному расписанию.

Постановка задачи. По какому пути вы пойдете и почему?

а) возьмѐтесь за дело сами, изучите все списки и личные дела работников цеха (отдела), предложите свой проект на собрании коллектива;

б) предложите решать этот вопрос отделу кадров — ведь это их работа;

в) во избежание конфликтов предложите высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создадите комиссию по комплектованию новых бригад (бюро);

г) сначала определите, кто будет возглавлять новые бригады (бюро) и участки, затем поручите этим людям подать свои предложения по составу бригад (бюро).

Кейс 8

Исходные данные. Вы недавно работаете начальником цеха (отдела) в крупной промышленной организации (на эту должность перешли из другой организации). Еще не все знают вас в лицо. До обеденного перерыва два часа. Идя по коридору, вы видите трех рабочих (работников) вашего цеха (отдела), которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на вас внимание. Возвращаясь через 20 минут, видите ту же картину.

Постановка задачи. Как вы себя поведете?

а) остановитесь, дадите понять рабочим (работникам), что вы новый начальник цеха (отдела). Вскользь заметите, что беседа их затянулась и пора браться за дело;

б) спросите, кто их непосредственный начальник, вызовите его к себе в кабинет;

в) сначала поинтересуетесь, о чем идет разговор, затем представитесь и спросите, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложите пройти в цех (отдел) на рабочее место;

г) прежде всего представитесь, поинтересуетесь, как обстоят дела в их бригаде (бюро), как загружены работой, что мешает работать. Возьмете этих рабочих (работников) на заметку.

Кейс 9

Опытный токарь 5-го разряда Петров работает на изношенном станке устаревшей модели, который часто останавливают на ремонт. Рабочий неоднократно просил мастера перевести его на станок новой, более совершенной конструкции. При этом он обращал внимание мастера на то, что молодые токари, работающие на новых станках типа IJI62, значительно перевыполняют нормы, а ему, квалифицированному рабочему, с трудом удается выполнить норму выработки, и его месячная заработная плата меньше, чем он мог бы получить, работая на новом станке.

На механическом участке, которым руководит мастер Иванов, морально и физически устаревшего оборудования насчитывается около 40%. Это обусловливает постоянный недостаток кадров станочников, так как вновь нанимаемые рабочие не хотят работать на старых станках.

В настоящее время на участке имеется только одна свободная смена на относительно новом токарном станке. На это место мастер намерен поставить вновь нанимаемого работника, который поступает на завод с условием, что ему будет предоставлена возможность работать на новом станке.

Предвидя и другие жалобы на плохое оборудование, мастер с помощью технолога цеха и нормировщика убедил руководство отдела труда и заработной платы завода в необходимости ввести коэффициент к нормам выработки для токарей, работающих на устаревших станках.

На совещании у главного инженера начальникам цехов и мастерам было разъяснено, что в настоящее время не представляется возможным заменить все морально и физически устаревшее оборудование. Кроме того, ряд станков по своему состоянию: не подлежит списанию и его экономически выгодно еще некоторое время использовать.

Мастер узнал, что из пяти токарных станков, выделенных участку на год, два предназначены для пополнения парка: в связи с увеличением объема выпускаемой продукции. В порядке замены изношенного оборудования, будет, получено три станка, что составляет около 1/3 потребности участка, поступление новых станков предусматривается во II квартале - 1, в III квартале - 2 и в IV квартале - 2.

Ситуация рассматривается по состоянию на январь текущего года. О графике получения новых станков мастер пока не ин формировал коллектив участка,

Дефицит станочников на участке в настоящее время составляет шесть человек. К концу года - по мере роста планового задания и станочного парка (на 2 единицы) - потребуется принять на работу еще четыре человека.

С целью привлечения кадров мастер решил ставить на новые станки в основном вновь принимаемых рабочих. Тем самым он надеялся избежать и возможных конфликтов в коллективе, связанных с тем, что на новый станок будет переведен Петров, а не Сидоров. К тому же мастер был уверен, что введение коэффициента к нормам выработки на старых ставках удовлетворит рабочих и поможет полностью укомплектовать участок кадрами.

Однако токарь Петров заявил, что, если его не переведут на новый станок, имея в виду освободившуюся смену, он подаст за явление об уходе.

Слушателям предлагается:

1.Оценить решение мастера в изложенной ситуации.

2.Предложить свой вариант решения задачи.

Кейс 10

А.Петров, токарь 5-го разряда, с большим опытом работы, обратился к мастеру с просьбой перевести его на новый станок, поскольку, работая на изношенном станке устаревшей модели, который часто останавливается на ремонт, он теряет в заработной плате даже по сравнению с молодыми токарями, работающими на новом оборудовании. В противном случае он подаст заявление об уходе.

Положение на механическом участке, которым руководит мастер В.Иванов, довольно сложное: около 40% оборудования морально и физически устарело. Вновь нанимаемые рабочие не хотят работать на старых станках, из-за чего участок испытывает постоянный недостаток кадров станочников.

Учитывая все это, мастер с помощью технолога и нормировщика убедил руководство отдела труда и заработной платы в необходимости ввести коэффициент к нормам времени для токарей, работающих на устаревших станках.

В настоящее время на участке есть возможность обеспечить работу на относительно новом токарном станке лишь в одну смену. На это место мастер намерен в соответствии с контрактом по найму поставить вновь нанимаемого рабочего.

Как следовало из результатов совещания, проводимого главным инженером с начальниками цехов и мастерами, на предприятии нет условий для замены всего морального и физически устаревшего оборудования.

В.Иванову, как мастеру, стало известно, что участку на год выделено пять токарных станков, причем два предназначены для пополнения парка в связи с увеличением объема производства выпускаемой продукции, и лишь три пойдут на замену изношенного оборудования (около 1/3 потребности участка). Поступление

новых станков предусматривается во втором квартале (1), в третьем (2) и в четвертом (2). О графике получения новых станков мастер пока не информировал коллектив участка.

Дефицит станочников на участке составляет шесть человек, а к концу года — по мере роста планового задания и станочного парка (на 2 ед.) - потребуется принять на работу еще четырех человек. С целью привлечения кадров мастер решил ставить на новые станки в основном вновь принимаемых рабочих. Тем самым он надеялся избежать конфликта между старыми рабочими, связанного с тем, что на новый станок будет переведен Л. Петров, а не К. Сидоров. К тому же мастер надеялся, что введение коэффициента к нормам времени на старых станках устранит напряженность.

Попытайтесь ответить на следующие вопросы:

1. Прав ли мастер в своем решении ориентироваться на учет интересов новых рабочих?

2. Как следует расценивать претензии А. Петрова в данной ситуации?

3. Что сделали бы Вы на месте мастера, какую бы стали проводить политику в распределении нового оборудования, привлечении и закреплении новых рабочих? Предложите свой вариант решения задачи.

Однако прежде выясните основную проблему, установите: какие причины лежат в основе поведения токаря в данной ситуации, распределите их по группам факторов - экономические, социальные, психологические.

При разборе вариантов проанализируйте используемые в них методы управленческого воздействия, оцените применимость этих методов в сложившейся обстановке и их эффективность.

Блок Д. Типовые задания для использования в рамках промежуточной аттестации

Д1. Перечень вопросов к экзамену

1. Понятие кадрового планирования.
2. Этапы построения кадровой политики
3. Типы кадровой политики.
4. Нормирование труда персонала
5. Методы прогнозирования и планирования персонала организации
6. Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом
7. Документационное обеспечение системы управления персоналом.
8. Техника и модели руководства персоналом.
9. Источники привлечения персонала
10. В чем состоит основная цель кадрового планирования?
11. Перечислите этапы кадрового планирования организации
12. Что понимается под долгосрочным кадровым планированием?
13. Перечислите основные категории работников на предприятии
14. Какие преимущества кадрового планирования вы знаете?

15. Какие методы планирования персонала знаете?
16. Понятие и типы конфликтов
17. Структура и причины конфликта
18. Функции конфликта
19. Динамика конфликта
20. Предупреждение конфликтов
21. Разрешение конфликтов
22. Межличностные конфликты
23. Конфликты в межкультурной среде

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

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

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

Оценка сформированности компетенций по дисциплине складывается из двух составляющих:

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

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

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

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

Шкала оценок при текущем контроле успеваемости по различным показателям

Показатели оценивания сформированности компетенций	**Баллы**	**Оценка**
Устный опрос	0-10	«неудовлетворительно» «удовлетворительно» «хорошо» «отлично»
Тестирование	0-10	«неудовлетворительно» «удовлетворительно» «хорошо» «отлично»
Выполнение практических заданий	0-10	«неудовлетворительно» «удовлетворительно» «хорошо» «отлично»

Решение ситуационных задач	0-15	«неудовлетворительно» «удовлетворительно» «хорошо» «отлично»
Решение задач case study	0-20	«неудовлетворительно» «удовлетворительно» «хорошо» «отлично»
Подготовка электронной презентации или слайд-конспекта по теме/дисциплине	0-10	«неудовлетворительно» «удовлетворительно» «хорошо» «отлично»
Контрольная работа	0-30	«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 про-

			являет умение обобщать, систематизировать материал и применять его при решении практических заданий; задания выполнены с подробными пояснениями и аргументированными выводами

Шкала оценок по промежуточной аттестации

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

Соответствие критериев оценивания уровню освоения компетенций по промежуточной аттестации обучающихся

Баллы	Оценка	Уровень освоения компетенций	Критерии оценивания
0-9	«не зачтено»	Допороговый уровень	Обучающийся не приобрел знания, умения и не владеет компетенциями в объеме, закрепленном рабочей программой дисциплины; обучающийся не смог ответить на вопросы
10-13	«зачтено»	Пороговый уровень	Обучающийся дал неполные ответы на вопросы, с недостаточной аргументацией, практические задания выполнены не полностью, компетенции, осваиваемые в процессе изучения дисциплины сформированы не в полном объеме.
14-16	«зачтено»	Базовый уровень	Обучающийся в целом приобрел знания и умения в рамках осваиваемых в процессе обучения по дисциплине компетенций; обучающийся ответил на все вопросы, точно дал определения и понятия, но затрудняется подтвердить теоретические положения практическими примерами; обучающийся показал хорошие знания по предмету, владение навыками систематизации материала и полностью выполнил практические задания
17-20	«зачтено»	Продвинутый уровень	Обучающийся приобрел знания, умения и навыки в полном объеме, закрепленном рабочей программой дисциплины; термино-

			логический 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 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 зачету студент, как правило, ведет записи в листе устного ответа, который затем (по окончании зачета) сдается преподавателю.

– Преподавателю на зачете 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 зачетные книжки не позднее следующего рабочего дня после их проведения.

Итоговой формой контроля по дисциплине является зачет. Зачет проводится в виде письменного ответа на заданный вопрос. Каждому студенту предлагается 2 вопроса, каждый из которых оценивается максимум на 15 баллов. При оценке ответа на вопрос оценивается полнота ответа, точность формулировок.

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. и т.д.	Полно и аргументировано даны ответы по содержанию задания. Обнаружено понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только по учебнику, но и самостоятельно составленные. Изложение материала последовательно и правильно.
6-7	«хорошо»		Студент дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет.
3-5	«удовлетворительно»		Студент обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но: 1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; 2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; 3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.
0-2	«неудовлетворительно»		Студент 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 студента, которые являются серьезным препятствием к успешному овладению последующим материалом.

Тесты – это стандартизированная форма контроля, направленная на проверку владения терминологическим аппаратом, современными информационными технологиями и конкретными знаниями по дисциплине. Тест состоит из небольшого количества элементарных задач; может предоставлять возможность выбора из перечня ответов; занимает часть учебного занятия (10–30 минут); правильные решения разбираются на том же или следующем занятии; частота тестирования определяется преподавателем.

Методика оценивания выполнения тестов

Баллы	Оценка	Показатели	Критерии
8-10	«отлично»	*1.* Полнота выполнения тестовых заданий. *2.* Своевременность выполнения. *3.* Правильность ответов на вопросы. *4.* Самостоятельность тестирования. и т.д.	Выполнено 85 % заданий предложенного теста, в заданиях открытого типа дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос.
6-7	«хорошо»		Выполнено 70 % заданий предложенного теста, в заданиях открытого типа дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос; однако были допущены неточности в определении понятий, терминов и др.
3-5	«удовлетворительно»		Выполнено 54 % заданий предложенного теста, в заданиях открытого типа дан неполный ответ на поставленный вопрос, в ответе не присутствуют доказательные примеры, текст со стилистическими и орфографическими ошибками.
0-2	«неудовлетворительно»		Выполнено 53 % заданий предложенного теста, на поставленные вопросы ответ отсутствует или неполный, допущены существенные ошибки в теоретическом материале (терминах, понятиях).

Выполнение практических заданий необходимо как для иллюстрации той или иной теоретической модели, так и в целях выработки навыков применения теории при анализе реальных экономических проблем; проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы.

Методика оценивания выполнения *практических заданий*

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. и т.д.	Задание решено самостоятельно. При этом составлен правильный алгоритм решения задания, в логических рассуждениях, в выборе формул и решении нет ошибок, получен верный ответ, задание решено рациональным способом.
6-7	«хорошо»		Задание решено с помощью преподавателя. При этом составлен правильный алгоритм решения задания, в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок; правильно сделан выбор формул для решения; есть объяснение решения, но задание решено нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок, получен верный ответ.
3-5	«удовлетворительно»		Задание решено с подсказками преподавателя. При этом задание понято правильно, в логическом рассуждении нет существенных ошибок, но допущены существенные ошибки в выборе формул или в математических расчетах; задание решено не полностью или в общем виде.
0-2	«неудовлетворительно»		Задание не решено.

Разбор конкретных ситуаций (ситауционных задач) представляет собой описание ситуации, которую надо решить, ответив на вопросы, носящие проблемный характер, и (или) выполнить задания, которые демонстрируют действенность знаний.

Методика оценивания решения ситуационных задач

Баллы	Оценка	Показатели	Критерии
13-15	«отлично»	1. Полнота решения ситуационных задач. 2. Своевременность выполнения. 3. Правильность ответов на вопросы. и т.д.	Основные требования к решению задач выполнены. Продемонстрированы умение анализировать ситуацию и находить оптимальное количество решений, умение работать с информацией, в том числе умение затребовать дополнительную информацию, необходимую для уточнения ситуации, навыки четкого и точного изложения собственной точки зрения в устной и письменной форме, убедительного отстаивания своей точки зрения.
11-12	«хорошо»		Основные требования к решению задач выполнены, но при этом допущены недочеты. В

			частности, недостаточно раскрыты навыки критического оценивания различных точек зрения, осуществление самоанализа, самоконтроля и самооценки, креативности, нестандартности предлагаемых решений.
8-10	«удовлетворительно»		Имеются существенные отступления от решения задач. В частности отсутствуют навыки и умения моделировать решения в соответствии с заданием, представлять различные подходы к разработке планов действий, ориентированных на конечный результат.
0-7	«неудовлетворительно»		Ситуационная задача не решена, обнаруживается существенное непонимание проблемы.

Работая над решением кейса, обучающийся приобретает профессиональные знания, умения, навыки в результате активной творческой работы. Он самостоятельно формулирует цели, находит и собирает различную информацию, анализирует ее, выдвигает гипотезы, ищет варианты решения проблемы, формулирует выводы, обосновывает оптимальное решение ситуации.

Методика оценивания решения кейс-стади

Баллы	Оценка	Показатели	Критерии
18-20	«отлично»	1. Полнота решения кейс-задач. 2. Своевременность выполнения. 3. Правильность ответов на вопросы. 4. и т.д.	Основные требования к решению кейс-стади выполнены. Продемонстрированы умение анализировать ситуацию и находить оптимальное количества решений, умение работать с информацией, в том числе умение затребовать дополнительную информацию, необходимую для уточнения ситуации, навыки четкого и точного изложения собственной точки зрения в устной и письменной форме, убедительного отстаивания своей точки зрения;
16-17	«хорошо»		Основные требования к решению кейс-стади выполнены, но при этом допущены недочеты. В частности, недостаточно раскрыты навыки критического оценивания различных точек зрения, осуществление самоанализа, самоконтроля и самооценки, креативности, нестандартности предлагаемых решений
13-15	«удовлетворительно»		Имеются существенные отступления от решения кейс-стади. В частности отсутствуют навыки умения моделировать решения в соответствии с заданием, представлять различные подходы к разработке планов действий, ориентированных

			на конечный результат.
0-12	«неудовлетворительно»		Задача кейса не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы.

Подготовка электронной презентации – передача или представление аудитории новой для нее информации, т.е. в общепринятом понимании презентация — это демонстрационные материалы для публичного выступления. Компьютерная презентация - это файл, в который собраны материалы выступления, подготовленные в виде компьютерных слайдов. В пакет офисных программ MSOffice фирмы Microsoft, наиболее популярный среди пользователей, входит программа создания презентаций MSPowerPoint, позволяющая достойно подготовиться к выступлению.

Методика оценивания выполнения презентаций

Баллы	Оценка	Показатели	Критерии
8-10	«отлично»	1. Полнота выполнения презентаций. 2. Своевременность выполнения. 3. Правильность ответов на вопросы по презентации. 4. и т.д.	Выполнены все требования к составлению презентаций: дизайн слайдов, логика изложения материала, текст хорошо написан и сформированные идеи ясно изложены и структурированы.
6-7	«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.
3-5	«удовлетворительно»		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.
0-2	«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, ма-

териал 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.

Лист актуализации оценочных материалов по дисциплине

«Управление человеческими ресурсами»

Оценочные материалы пересмотрены,
обсуждены и одобрены на заседании кафедры

Протокол от «_____»_____ 20___ г. №_____

Зав. кафедрой _____

Оценочные материалы пересмотрены,
обсуждены и одобрены на заседании кафедры

Протокол от «_____»_____ 20___ г. №_____

Зав. кафедрой _____

Оценочные материалы пересмотрены,
обсуждены и одобрены на заседании кафедры

Протокол от «_____»_____ 20___ г. №_____

Зав. кафедрой _____

Оценочные материалы пересмотрены,
обсуждены и одобрены на заседании кафедры

Протокол от «_____»_____ 20___ г. №_____

Зав. кафедрой _____