

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
для проведения текущей и промежуточной аттестации

по учебной дисциплине

«Управление человеческими ресурсами»

для направления подготовки 38.03.02 Менеджмент
профиль подготовки: Финансовый менеджмент

1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Очная форма обучения

<div style="text-align: center;">Семестр</div> <div style="text-align: left;">Наименование дисциплины</div>	1	2	3	4	5	6	7	8
ОПК-3 Способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегии управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия								
Теория организации			+					
Стратегическое планирование							+	
Управление человеческими ресурсами			+					
Практика по получению первичных профессиональных умений и навыков						+		
Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности								+
Преддипломная практика								+
Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена								+
Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к процедуре защиты и процедуру защиты								+
Этапы формирования компетенций			1			2	3	4
ПК-1 Владеть навыками использования основных теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры								
История управленческой мысли	+							
Теория организации			+					
Управление			+					

человеческими ресурсами								
Организационное поведение					+			
Практика по получению первичных профессиональных умений и навыков						+		
Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена								+
Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к процедуре защиты и процедуру защиты								+
Этапы формирования компетенций	1		2		3	4		5
ПК-2 Владеть различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде								
Психология управления					+			
Управление человеческими ресурсами			+					
Деловые коммуникации					+			
Организационное поведение					+			
Практика по получению первичных профессиональных умений и навыков						+		
Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена								+
Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к процедуре защиты и процедуру защиты								+
Этапы формирования компетенций			1		2	3		4

Заочная форма обучения

Семестр Наименование дисциплины	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ОПК-3 Способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегии управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия										
Теория организации				+						
Стратегическое планирование										+
Управление человеческими ресурсами					+					
Практика по получению первичных профессиональных умений и навыков						+				
Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности								+		
Преддипломная практика										+
Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена										+
Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к процедуре защиты и процедуру защиты										+
Этапы формирования компетенций				1	2	3		4		5
ПК-1 Владеть навыками использования основных теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры										
История управленческой мысли		+								
Теория организации				+						
Управление человеческими					+					

ресурсами										
Организационное поведение							+			
Практика по получению первичных профессиональных умений и навыков						+				
Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена										+
Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к процедуре защиты и процедуру защиты										+
Этапы формирования компетенций		1		2	3	4	5			6
ПК-2 Владеть различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде										
Психология управления					+					
Управление человеческими ресурсами					+					
Деловые коммуникации							+			
Организационное поведение							+			
Практика по получению первичных профессиональных умений и навыков						+				
Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена										+
Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к процедуре защиты и процедуру защиты										+
Этапы формирования компетенций					1	2	3			4

* В качестве этапов формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы определены семестры.

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

Контроль качества освоения дисциплины включает в себя текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию. Текущий контроль

успеваемости и промежуточная аттестация обучающихся проводятся в целях установления соответствия достижений обучающихся поэтапным требованиям образовательной программы к результатам обучения и формирования компетенций.

2.1 Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования (промежуточная аттестация)

Компетенции	Показатели	Критерии в соответствии с уровнем освоения ОП			Оценочное средство
		пороговый (удовлетворительно) 55-69 баллов	стандартный (хорошо) 70-84 балла	эталонный (отлично) 85-100 баллов	
ОПК-3	Знать	Имеет общее представление о концепциях управления человеческими ресурсами, принципах, функциях, методах управления человеческими ресурсами, факторах и субъектах управления человеческими ресурсами	Понимает сущность кадрового обеспечения человеческими ресурсами, задачи и содержание анализа работы и кадрового потенциала, планирование потребности в персонале, технологии подбора, отбора и высвобождения персонала, знает нормативно-методическое обеспечение управления человеческими ресурсами организации	Имеет глубокие знания о последовательности и правилах прохождения отдельных этапов трудоустройства, знает принципы проектирования организационных структур, стратегии управления человеческими ресурсами, способы делегирования полномочий, методы построения системы управления человеческими ресурсами	Устный ответ, терминологический диктант тестирование

	Уметь	Умеет определять уровень эффективности управления человеческими ресурсами, пользоваться технологиями планирования и реализации кадровой стратегии	Умеет применять современные формы и методы управления человеческими ресурсами; определять общую и дополнительную потребности в ресурсах на текущий и перспективный периоды определять степень важности деловых решений и уровень собственной компетентности и ответственности;	Может оказывать организационную и консультационную помощь по управлению человеческими ресурсами; разрабатывать предложения по совершенствованию структуры системы управления человеческими ресурсами формулировать организационно-управленческие решения и распределять обязанности управления человеческими ресурсами (по найму, отбору, оценке персонала и т.д.);	Кейс задача, дискуссия,
	Владеть	Владеет методами реализации основных управленческих функций (планирование, организация, мотивирование и контроль)	Владеет принципами подбора, отбора, найма и расстановки персонала в организациях, владеет стратегическими направлениями работы с человеческими ресурсами	Владеет навыками разработки методик по приоритетным кадровым технологиям, механизмами реализации стратегий	Контрольная работа, тестирование
ПК-1	Знать	Имеет представление о системе мотивации и стимулирования человеческих ресурсов, о сущности кадрового обеспечения персоналом, о содержании процедуры оценки деятельности персонала	Знает принципы, методы и способы мотивации персонала в организации, теории лидерства	Знает основные концепции и теории взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, обучения, подготовки, переподготовки, продвижения по службе и оценки персонала	Тестирование. Устный ответ, терминологический диктант

	Уметь	Уметь определять эффективные способы мотивации и стимулирования сотрудников, проводить оценку персонала, выявлять лидеров	Уметь проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры	Умеет управлять командой; поддерживать развитие командного взаимодействия, командной коммуникаций в условиях конкретной корпоративной культуры;	Кейс задача, дискуссия,
	Владеть	Владеет способами мотивации трудовой деятельности, инструментами прогнозирования в области управления человеческими ресурсами	Владеет навыками лидерского поведения, командного лидерства и командного сотрудничества, навыками проведения оценочного интервью,	Владеет методами диагностики деловой оценки персонала, современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации	Контрольная работа, тестирование
ПК-2	Знать	Знает типологию конфликтов (конструктивные, деструктивные и т.д.).	Знает методы разрешения конфликтов, роль и место управления конфликтами в общеорганизационном управлении и его связь со стратегическими задачами организации	Знать способы разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций в организации на основе современных технологий управления человеческими ресурсами, в том числе в межкультурной среде;	Тестирование. Устный ответ, терминологический диктант

	Уметь	Уметь разрешать конфликтные ситуации при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций в организации на основе современных технологий управления персоналом	применять различные методы управления конфликтами при организации коммуникаций	уметь самостоятельно организовывать систему управления человеческими ресурсами, производить необходимые кадровые нововведения	Кейс задача, дискуссия,
	Владеть	Владеет способами разрешения конфликтных ситуаций (убеждение, компромисс, сотрудничество и т.д.)	Владеет навыками регулирования конфликтов и трудовых споров, навыками деловых коммуникаций	Владеть навыками применения современных технологий управления человеческими ресурсами, умело их использует для эффективности развития организации	Контрольная работа, тестирование

2.2. Критерии и шкалы оценивания результатов обучения при проведении текущего контроля успеваемости

Текущий контроль предназначен для проверки хода и качества формирования компетенций, стимулирования учебной работы обучающихся и совершенствования методики освоения новых знаний. Он обеспечивается проведением семинаров, оцениванием контрольных заданий, проверкой конспектов лекций, выполнением индивидуальных и творческих заданий, периодическим опросом обучающихся на занятиях. Контролируемые разделы (темы) дисциплины, компетенции и оценочные средства представлены в таблице.

Мо-дуль	№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины*	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства**
1	1	Трудовые ресурсы, персонал и трудовой потенциал организации	ОПК-3	Устный ответ Доклады Конспект Тест
	2	Концепции управления человеческими ресурсами		Устный ответ Доклады Терминологический диктант

				Кейс-задачи
2	3	Кадровая политика и кадровое планирование.	ОПК-3 ПК-1	Устный ответ Доклады Кейс-задачи Тест
3	4	Организация привлечения и отбора персонала. Организация труда персонала. Использование человеческих ресурсов	ОПК-3 ПК-1	Деловая игра Кейс-задачи Дискуссия Тест
	5	Оценка в системе управления человеческими ресурсами		Кейс-задачи Тест Дискуссия
	6	Развитие трудовых ресурсов организации. Обучение персонала. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала		Кейс-задачи Дискуссия Тест Контрольная работа
4	7	Мотивация и стимулирование персонала на рабочем месте	ПК-1 ПК-2	Устный ответ Доклады Конспект
	8	Профориентация и адаптация персонала.		Устный ответ Терминологический диктант
	9	Трудовые конфликты в организациях		Устный ответ Кейс-задачи Контрольная работа

Критерии и шкала оценивания устного ответа

<i>Оценка</i>	<i>Критерий оценки</i>
5	ставится, если учащийся: полностью освоил учебный материал; сумел изложить его своими словами; может самостоятельно подтверждать ответ конкретными примерами; правильно и обстоятельно отвечать на дополнительные вопросы учителя.
4	ставится, если учащийся: в основном усвоил учебный материал, допускает незначительные ошибки при его изложении своими словами; подтверждает ответ конкретными примерами; правильно отвечает на дополнительные вопросы учителя.
3	ставится, если учащийся: не усвоил существенную часть учебного материала; допускает значительные ошибки при его изложении своими словами; затрудняется подтвердить ответ конкретными примерами; слабо отвечает на дополнительные вопросы.
2, 1	ставится, если учащийся: почти не усвоил учебный материал; не может изложить его своими словами; не может подтвердить ответ конкретными примерами; не отвечает на большую часть дополнительных вопросов.

Критерии и шкала оценивания доклада

<i>Оценка</i>	<i>Критерий оценки</i>
5	студент показал отличные знания по теме; качество устного выступления высокое. Имеется презентация.

4	задание выполнено правильно, с достаточной степенью полноты; качество устного выступления - хорошее.
3	задание выполнено удовлетворительно, имеются определенные недостатки по полноте и содержанию информации. Качество устного выступления -удовлетворительное.
2, 1	работа не выполнена или приводятся сведения, не относящиеся к поставленному вопросу; содержание не совпадает с поставленным вопросом.

Критерии и шкала оценивания конспекта

<i>Оценка</i>	<i>Критерий оценки</i>
5	материал изложен кратко (конспект ориентировочно не должен превышать 1/8 от первичного текста); ясная, чёткая структуризация материала, что обеспечивает его быстрое считывание, схватывание общей логики и т. д.; научная корректность; оригинальность индивидуальной обработки материала;
4	конспект выполнен правильно, с достаточной степенью полноты, основной материал выделен, объем превышает норму для конспекта.
3	конспект выполнен удовлетворительно, имеются определенные недостатки по полноте и содержанию информации.
2, 1	работа не выполнена или приводятся сведения, не относящиеся к поставленному вопросу; содержание не совпадает с поставленным вопросом.

Критерии и шкала оценивания тестового задания

<i>Оценка</i>	<i>Критерий оценки</i>
5	75 % и выше правильных ответов;
4	65 – 75 % правильных ответов;
3	55–65 % правильных ответов;
2, 1	менее 55% правильных ответов

Критерии и шкала оценивания терминологического диктанта

<i>Оценка</i>	<i>Критерий оценки</i>
5	оценка соответствует количеству данных правильно ответов: 81 % и выше;
4	оценка соответствует количеству данных правильно ответов: 66 - 80 %;
3	55-65 % правильных ответов;
2, 1	менее 55 % правильных ответов.

Критерии и шкала оценивания кейс задач

<i>Оценка</i>	<i>Критерий оценки</i>
5	задания выполнено правильно, студент показал отличные знания по теме.
4	задание выполнено правильно, с достаточной степенью полноты; имеются незначительные недостатки по содержанию ответа.
3	задание выполнено удовлетворительно, имеются определенные недостатки по полноте и содержанию ответа;
2, 1	задания не выполнены или в ответе приводятся бессистемные сведения, относящиеся к поставленному вопросу; содержание ответа не совпадает с поставленным вопросом

Критерии и шкала оценивания деловой игры

Оценивается подготовленность студента к деловой игре; аргументированность выступления; владение понятийно–терминологическим аппаратом; умение логически мыслить; способность выделять факторы, влияющие на проблемную ситуацию и оценивать их последствия; способность предлагать новые альтернативные решения проблемы и оценивать их эффективность.

<i>Оценка</i>	<i>Критерий оценки</i>
5	Принимает активное участие в работе группы, предлагает собственные варианты решения проблемы, выступает от имени группы с рекомендациями по рассматриваемой проблеме либо дополняет ответчика; демонстрирует предварительную информационную готовность в игре
4	Принимает активное участие в работе группы, участвует в обсуждениях, высказывает типовые рекомендации по рассматриваемой проблеме, готовит возражения оппонентам, однако сам не выступает и не дополняет ответчика; демонстрирует информационную готовность к игре
3	Принимает участие в работе группы, однако собственной точки зрения не высказывает, не может сформулировать ответов на возражения оппонентов, не выступает от имени рабочей группы и не дополняет ответчика; предлагает не аргументированные, не подкрепленные фактическими данными решения; демонстрирует слабую информационную готовность
2, 1	Не принимает участия в работе группы, не высказывает никаких суждений, не выступает от имени группы; демонстрирует полную неосведомленность по сути изучаемой проблемы

Критерии и шкала оценивания дискуссии

Оценивается подготовленность студента к теме дискуссии; аргументированность выступления; владение понятийно–терминологическим аппаратом; умение логически мыслить; способность выделять факторы, влияющие на проблемную ситуацию и оценивать их последствия; способность предлагать новые альтернативные решения проблемы и оценивать их эффективность.

<i>Оценка</i>	<i>Критерий оценки</i>
5	Демонстрирует полное понимание обсуждаемой проблемы, высказывает собственное суждение по вопросу, аргументировано отвечает на вопросы участников, соблюдает регламент выступления
4	Понимает суть рассматриваемой проблемы, может высказать типовое суждение по вопросу, отвечает на вопросы участников, однако выступление носит затянутый или не аргументированный характер
3	Принимает участие в обсуждении, однако собственного мнения по вопросу не высказывает, либо высказывает мнение, не отличающееся от мнения других докладчиков. Невысокая дискуссионная активность..
2, 1	Не принимает участия в обсуждении

Критерии и шкала оценивания контрольной работы

<i>Оценка</i>	<i>Критерий оценки</i>
5	выставляется студенту, если вопрос раскрыт полностью, студент показал отличные знания; работа, выполнена полностью без ошибок и недочетов.

4	ставится за работу, выполненную полностью, но при наличии в ней не более одной негрубой ошибки и одного недочета, не более трех недочетов
3	ставится, если ученик правильно выполнил не менее 2/3 всей работы или допустил не более одной грубой ошибки и двух недочетов, не более одной грубой и одной негрубой ошибки, не более трех негрубых ошибок, одной негрубой ошибки и трех недочетов, при наличии четырех-пяти недочетов.
2, 1	работа не является логически законченной и обоснованной, поставленный вопрос раскрыт неудовлетворительно с точки зрения полноты и глубины изложения материала; отсутствует ответ на вопрос или содержание ответа не совпадает с поставленным вопросом. если число ошибок и недочетов превысило норму для оценки 3 или правильно выполнено менее 2/3 всей работы

2.3. Критерии и шкалы оценивания результатов обучения при проведении промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация предназначена для определения уровня освоения всего объема учебной дисциплины. Для оценивания результатов обучения при проведении промежуточной аттестации используется четырехбалльная шкала: «Отлично», «Хорошо», «Удовлетворительно», «Неудовлетворительно».

<i>Шкала оценивания</i>	<i>Критерии</i>	<i>Уровень освоения компетенций</i>
<i>Отлично</i>	заслуживает студент, обнаруживший всестороннее, систематическое и глубокое знание учебно-программного материала, усвоивший основную и дополнительную литературу; проявивший творческие способности в понимании, изложении и использовании учебно-программного материала.	<i>Эталонный</i>
<i>Хорошо</i>	заслуживает студент, обнаруживший полное знание учебно-программного материала, усвоивший основную литературу, рекомендованную в программе; показавший систематический характер знаний по дисциплине и способным к их самостоятельному пополнению.	<i>Стандартный</i>
<i>Удовлетворительно</i>	заслуживает студент, обнаруживший знания основного учебно-программного материала в объеме, предусмотренного программой, знакомый с основной литературой; допустивший погрешности в ответе на экзамене, но обладающий необходимыми знаниями для их устранения.	<i>Пороговый</i>

<i>Не-удовлетворительно</i>	выставляется студенту, обнаружившему пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий	<i>Компетенции не сформированы</i>
-----------------------------	--	------------------------------------

3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

3.1. Оценочные средства текущего контроля успеваемости

Темы для устного ответа на практических занятиях

Тема 1. Трудовые ресурсы, персонал и трудовой потенциал организации

1. Понятие управления человеческими ресурсами.
2. Рынок труда и трудовые ресурсы.
3. Принципы и методы построения системы управления персоналом.
4. Основные понятия и содержание потенциала человека.
5. Основные понятия и содержание потенциала кадров организации.

Тема 2. Концепции управления человеческими ресурсами

1. Анализ концепций управления.
2. Классические теории управления.
3. Теории человеческих отношений.
4. Теории человеческих ресурсов.
5. Современные тенденции управления человеческими ресурсами.

Тема 3. Кадровая политика и кадровое планирование.

1. Кадровая политика: уровни и виды.
2. Стратегия управления персоналом и кадровая политика.
3. Особенности реализации кадровых процессов в открытой и закрытой кадровой политике.
4. Сущность и принципы кадрового планирования

Тема 7. Мотивация и стимулирование персонала на рабочем месте

1. Понятие мотивации.
2. Мотивы поведения человека на рабочем месте.
3. Содержательные и процессуальные теории мотивации.

Тема 8. Профориентация и адаптация персонала.

1. Профориентация и адаптация персонала.
2. Основные положения организации профориентационной деятельности.
3. Адаптация: понятие, задачи и виды.
4. Первичная и вторичная адаптация.
5. Производственная и внепроизводственная адаптация.
6. Факторы, влияющие на адаптацию. Формы адаптации.

Тема 9 Трудовые конфликты в организациях

1. Конфликты в коллективе.
2. Методы разрешения конфликтов.
3. Лидерство, власть, влияние.

Примерный перечень тем подготовки доклада

Тема 1. Трудовые ресурсы, персонал и трудовой потенциал организации

1. Концепции управления человеческими ресурсами.
2. Современные подходы к управлению человеческими ресурсами.
3. Национальные модели управления человеческими ресурсами.
4. Факторы, оказывающие влияние на управление персоналом.

Тема 2. Концепции управления человеческими ресурсами

1. Правовые основы системы управления персоналом
2. Эволюция концептуальных подходов к роли персонала в организации
3. Управление персоналом как вид деятельности

Тема 3. Кадровая политика и кадровое планирование.

1. Направления кадровой политики и основы ее формирования.
2. Кадровая политика в условиях кризиса.
3. Государственная кадровая политика.
4. Планирование потребности в персонале.

Тема 7. Мотивация и стимулирование персонала на рабочем месте

1. Комплексная система управления трудовой мотивацией.
2. Программы мотивации на предприятиях.

Темы для работы над конспектом

Тема 1. Трудовые ресурсы, персонал и трудовой потенциал организации
Конспект на тему: Системы управления персоналом: принципы и методы ее построения

Тема 7. Мотивация и стимулирование персонала на рабочем месте
Конспект на тему: Содержательные и процессуальные теории мотивации.

Примерный перечень вопросов для тестирования

Тест к теме 1. Трудовые ресурсы, персонал и трудовой потенциал организации

1. Персонал организации – это:

- а) совокупность работников организации, объединенных в специализированные службы
- б) выделение работников по социально-демографическим группам
- в) совокупность отдельных лиц работников, объединенных по какому-либо признаку
- г) личный состав организации, работающий по найму и обладающий определенными признаками

2. Структура персонала организации – это:

- а) соотношение профессиональных групп специалистов и рабочих
- б) совокупность отдельных лиц работников, объединенных по какому-либо

признаку

- в) выделение групп работников по функциям (видам деятельности) организации
- г) совокупность работников организации, объединенных в специализированные службы
- д) личный состав организации, работающий по найму и обладающий определенными признаками

3. Принцип параллельности означает:

- а) приспособленность системы управления персонала к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы
- б) выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени
- в) упорядоченность и целенаправленность необходимой информации по выработке определенного решения
- г) одновременное выполнение отдельных управленческих решений, повышение оперативности управления персоналом
- д) своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения

4. Содержание принципа прогрессивности заключается в следующем:

- а) при формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития организации
- б) чем проще система управления персоналом, тем лучше она работает
- в) соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогам
- г) своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих отклонения
- д) выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени

Тест к теме 3. Кадровая политика и кадровое планирование

1. К какому механизму реализации государственной кадровой политики Вы отнесете РАГС при Президенте РФ в первую очередь?

- а) механизм нормативно-правового обеспечения;
- б) механизм организационного обеспечения;
- в) механизм учебно-методического обеспечения.

2. Государственная кадровая политика это:

- а) стратегия формирования, развития и использования трудовых ресурсов страны.
- б) технологии кадровой работы на конкретном предприятии, в организации.
- в) совокупность нормативно-правовых документов, регламентирующих кадровую работу в органах государственной власти и управления.

3. Что из перечисленного не является объектом непосредственного государственного управления:

- а) персонал государственной службы, кадры аппарата органов власти.
- б) кадры государственных предприятий.
- в) кадры частных предприятий.

Тест к теме 3. Кадровая политика и кадровое планирование

1. Кадровое планирование дает ответ на следующие вопросы (выберите правильные ответы):

- а) сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы?

- б) какова эффективность функционирования системы управления персоналом?
- в) какие мероприятия необходимо разработать для повышения эффективности социальных программ?
- г) каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал без нанесения социального ущерба?
- д) как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями?

2. Основной задачей планирования трудовых ресурсов является:

- а) психофизиологические показатели
- б) обеспечение нормального социально–психологического климата в коллективе и адаптивного стиля руководства
- в) квалификация работников и их личные качества
- г) численность, квалификация работников и производительность труда

3. Дополнительная потребность в кадрах рассчитывается:

- а) число работников в плановом периоде – число работников в базисном периоде
- б) текущая потребность в кадрах – базовая потребность в кадрах
- в) текущая потребность в кадрах – объём производства/выработка на одного работника
- г) все ответы верны

Тест к теме 4. Организация привлечения и отбора персонала. Организация труда персонала. Использование человеческих ресурсов

1. Основной задачей при найме на работу персонала является удовлетворение ... и ... спроса на персонал.

- качественного
- профессионального
- количественного
- квалификационного
- информативного
- социального

2. К процессу набора персонала можно отнести:

- Получение информации о конкурентах
- Привлечение максимального числа претендентов
- Уменьшение числа претендентов
- Рекламно–информационная пропаганда
- Повышение престижа компании

3. На основе оценки ... и ... качеств претендентов производится отбор кандидатов на вакантную должность

- профессиональных
- деловых
- личностных
- социальных
- моральных

Тест к теме 5. Оценка в системе управления человеческими ресурсами

1. Аттестация персонала – это:

- а) анализ затрат, связанных с наймом персонала

- б) целенаправленный процесс исследования трудовой мотивации персонала
- в) целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места
- г) установление функциональной роли работника

2. В чем заключается основной недостаток аттестации?

- а) субъективизм
- б) высокая требовательность к аттестуемым
- в) высокая требовательность к организаторам

3. К какой группе требований, предъявляемых руководителю, можно отнести аналитические способности?

- а) профессиональная компетентность
- б) организаторские способности
- в) личные качества

4. К явной функции аттестации относится:

- а) установление факта пригодности человека к определенной социальной роли
- б) углубление знакомства с подчиненными
- в) разрушение круговой поруки
- г) мотивация и стимулирование труда
- д) поиск оснований для увольнения конкретных работников

Тест к теме 6. Развитие трудовых ресурсов организации. Обучение персонала. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала

1. Отметьте правильный ответ

... – активный метод обучения, который предполагает участие в дискуссиях и развивает логическое мышление и вырабатывает способы поведения в различных ситуациях

- Деловая игра
- Конференция
- Моделирование
- Кружок качества
- Лекция

2. Этапы подготовки обучения в организации:

- 1:** Постановка целей обучения
- 2:** Определение потребности в обучении
- 3:** Определение форм и методов обучения
- 4:** Выбор преподавателей
- 5:** Проведение обучения

3. Соответствие метода обучения и его характеристики:

Деловая игра
Семинар
Лекция
Кружок качества
Моделирование

Ролевое решение орг.проблем по сценарию
Закрепление теоретических знаний
Изложение теории
Решение орг.проблем рабочими группами
Создание орг.проблемы и ее решение слушателями

Тест к теме 6. Развитие трудовых ресурсов организации. Обучение персонала.
Управление служебно-профессиональным продвижением персонала

1. ... карьера – это вид карьеры, который предполагает перемещение работника в другую функциональную область, не предусматривающая его поступательного вертикального движения в структуре организации

- | | |
|---------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Ступенчатая | <input type="checkbox"/> Неспециализированная |
| <input type="checkbox"/> Скрытая | <input type="checkbox"/> Специализированная |
| <input type="checkbox"/> Вертикальная | <input type="checkbox"/> Горизонтальная |

2. Модель карьеры ... предусматривает длительность и поступательность в движении работника в организации, с его последующим выходом на пенсию.

- | | |
|-------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> "лестница" | <input type="checkbox"/> "перепутье" |
| <input type="checkbox"/> "змея" | <input type="checkbox"/> "трамплин" |

3. Преимущество карьерной модели ... заключается в возможности удовлетворения потребностей сотрудника в интересующих его функциях управления.

- | | |
|--------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> "трамплин" | <input type="checkbox"/> "змея" |
| <input type="checkbox"/> "перепутье" | <input type="checkbox"/> "лестница" |

Примерный перечень понятий для проведения терминологического диктанта

Тема 2. Концепции управления человеческими ресурсами

Система управления персоналом; кадровая стратегия; методы управления человеческими ресурсами; миссия, субъект управления персоналом, объект управления персоналом, механизм управления, управление персоналом, функции управления, принципы системы управления персоналом.

Тема 8. Профорентация и адаптация персонала.

Профорентация, адаптация персонала, производственная адаптация, внепроизводственная адаптация, первичная адаптация, вторичная адаптация, формы адаптации.

Темы для решения кейс задач

Тема 2. Концепции управления человеческими ресурсами

Ситуация «Характеристика концепции управления персоналом»

Персонал организации, специализирующейся на производстве и ремонте оборудования для швейной промышленности, насчитывает 350 человек. На рынке предприятие действует около десяти лет. Возраст сотрудников - 30-45 лет. Сотрудники - в основном мужчины. Вопросами управления персоналом занимается отдел кадров, состоящий из начальника и менеджера по персоналу. Отдел кадров выполняет преимущественно функции найма и увольнения. Его сотрудники проводят первичные собеседования с претендентами на вакантные рабочие места, подготавливают решения о приеме на работу и увольнении работников организации. Большую часть рабочего времени сотрудники отдела заняты оформлением документов, связанных с подобными задачами, а также ведением личных дел работников, учетом и кадровой отчетностью, составлением справок. Решения, касающиеся назначения руководящего состава и специалистов и определения уровня оплаты труда, принимаются директором, подчас без учета мнения руководителей подразделений и наиболее квалифицированных специалистов. В организации отсутствует планирование работы с персоналом. Высок уровень текучести. Нередки конфликты, в том числе межличностные, внутригрупповые и

между подразделениями. Вместе с тем организация не испытывает дефицита кадров, возможно, благодаря достаточно высокой заработной плате и привлекательному социальному пакету. Практикуется наем персонала на временную работу под выполнение конкретных проектов. Работники, желающие повысить квалификацию, делают это за свой счет. Рабочий день практически не нормирован. Следует дать характеристику концепции управления персоналом, реализуемой данной организацией, исходя из того, что концепция управления персоналом состоит из основных элементов, представленных в табл. 2.2.

Методические указания

Задание выполняется в письменном виде в течение 30-40 мин. В процессе выполнения задания необходимо:

- 1) проанализировать ситуацию;
- 2) попытаться на основе анализа и путем логических умозаключений дополнить приведенные черты управления персоналом в данной организации другими возможными признаками, вытекающими из приведенных;
- 3) дать подробную характеристику концепции управления персоналом согласно перечню основных элементов концепции управления персоналом;
- 4) заполнить, пользуясь учебником и лекционным материалом по теме «Концепция управления персоналом», табл. 2.2;
- 5) дать общую характеристику концепции управления персоналом заданной организации с точки зрения ее соответствия *двум* концепциям управления персоналом - *современной*, присущей развитой социально ориентированной рыночной экономике, либо *традиционной концепции*, сформировавшейся в условиях административно-командной экономики. Это задание выполняется путем заполнения табл. 2.3 и последующего формулирования выводов, опирающихся на содержащиеся в ней данные.

Тема 3. Кадровая политика и кадровое планирование

Кейс 1. Кадровая политика «ЛУКОЙЛ» Оптимизация численности.

На протяжении 2003 г. с целью снижения затрат, повышения эффективности эксплуатации объектов розничной сети деятельность ПИИ «ЛУКОЙЛ-Украина» была направлена на реструктуризацию бизнес-процессов и совершенствование структуры предприятия.

В ходе внедрения системы дилерства в розничной сети ПИИ «ЛУКОЙЛ-Украина» было ликвидировано (со снятием с государственной регистрации) 17 филиалов предприятия, на базе которых было создано 12 компаний-операторов, в результате чего численность работников ПИИ «ЛУКОЙЛ-Украина» сокращена с 1104 до 326 человек. 670 работников предприятия переведены в компании — дилеры с сохранением условий оплаты труда, соблюдением социальных гарантий и трудовых прав, предусмотренных действующим законодательством Украины.

108 работников были уволены по сокращению численности работающих в полном соответствии с требованиями законодательства о труде Украины с выплатой компенсации за неиспользованный отпуск и выходного пособия в размере среднего месячного заработка.

Развитие и обучение персонала

В рамках программы развития персонала и с целью определения реального потенциала каждого сотрудника, создания высококвалифицированного кадрового резерва, в период с 02 по 25 июля 2003 г. совместно со специалистами Межрегиональной академии управления персоналом проведено тестирование сотрудников ПИИ «ЛУКОЙЛ-Украина». В августе 2003 г. проведена аттестация работников Центрального аппарата ПИИ «ЛУКОЙЛ-Украина», в ходе которой принято решение о внесении изменений в действующее штатное расписание предприятия, выдвинуто 32 работника для работы в

других субъектах хозяйствования (в том числе и в дочерних предприятиях группы в Украине).

Разработана программа тренингов, направленных на повышение качества обслуживания клиентов АЗС и порядка использования корпоративных стандартов Компании.

Создана автоматизированная программа тестирования работников АЗС по охране труда и пожарно-техническому минимуму.

В декабре 2003 г. совместно с тренинговой компанией «СТС» проведен мастер-класс для топ-менеджеров ПИИ «ЛУКОЙЛ-Украина» по теме «Лучшие практики стратегического и оперативного управления в нефтяной отрасли» с вручением соответствующих сертификатов 21 работнику предприятия.

С целью повышения имиджа компании в регионах Украины, увеличения объемов розничной реализации нефтепродуктов, с персоналом АЗС компаний-операторов по отдельному графику проведено 5 тренингов на тему «Эффективные коммуникации в процессе продаж».

Мотивация персонала

Значительное внимание на протяжении 2003 г. уделялось вопросам мотивации персонала.

Учитывая особенности предприятия, а также опыт аналогичных компаний других стран мира был разработан на основе тарифной системы оплаты труда и утвержден на Совете директоров предприятия проект заработной платы работников ПИИ «ЛУКОЙЛ-Украина», позволяющий осуществить дифференцированный подход в оплате труда различных групп работников в зависимости от сложности, условий труда, эффективности работы и конечных результатов.

В 2003 г. 238 работников были поощрены денежными премиями за высокие производственные показатели, добросовестное отношение к исполнению функциональных обязанностей.

В канун профессионального праздника – Дня работников нефтяной и газовой промышленности, 25 лучших работников «ЛУКОЙЛ-Украина» были награждены грамотами и благодарностями Кабинета Министров Украины, Киевской городской администрации, Всеукраинской ассоциации «Нефтехимик Украины».

Аналогичная работа проведена и в других дочерних предприятиях и организациях, входящих в группу «ЛУКОЙЛ» в Украине.

Компания постоянно развивается. Мы гордимся своими сотрудниками и заинтересованы в том, чтобы у нас работали профессионалы. Если Вы готовы стать частью нашей команды, хотите присоединиться к одной из самых успешных компаний — пожалуйста, заполните и отошлите нашу анкету. Также Вы можете ознакомиться в этом разделе с требованиями к кандидатам на замещение вакантных должностей.

Задание: проанализируйте кадровую политику компании. Разработайте меры по ее совершенствованию.

Тема 3. Кадровая политика и кадровое планирование

Планирование привлечения персонала.

Исходные данные. Необходимо составить оперативный план работы с персоналом в выбранной вами организации. Одним из разделов этого плана является раздел "Планирование привлечения персонала". Анализ показал, что организация не сможет полностью покрыть потребность в персонале за счет внутренних ресурсов.

Постановка задачи.

Определить, за счет каких внутренних и внешних источников предполагается покрыть потребность в персонале в планируемом году, отметить преимущества и

недостатки источников, и разработать конкретные потребности в персонале в плановом периоде.

Тема 4. Организация привлечения и отбора персонала. Организация труда персонала. Использование человеческих ресурсов

Кейс 1. Пример формулировки требований к кандидату на замещение вакантной должности со стороны работодателя.

Объявление

В аппарате Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации проводится конкурсный отбор на замещение вакантных должностей консультантов в аппарате Комитета Совета Федерации по вопросам экономической политики.

К участию в конкурсном отборе приглашаются федеральные государственные служащие Администрации Президента Российской Федерации, аппарата Совета Федерации, аппарата Государственной Думы, аппарата Правительства Российской Федерации и федеральных государственных органов исполнительной власти, а также помощники членов Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации и помощники депутатов Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации, имеющие высшее экономическое образование, стаж государственной службы на старших государственных должностях не менее двух лет или стаж работы по экономической специальности не менее трех лет.

Желающие участвовать в конкурсном отборе представляют до 17 марта 2001 г. в Управление кадров государственной службы аппарата Совета Федерации: личное заявление, краткое описание трудовой деятельности (резюме) не более чем на двух печатных страницах, выписку из трудовой книжки, заверенную кадровой службой по последнему месту работы, фотографию (4х6 см), документы, подтверждающие экономическое образование и квалификацию.

Возможные основные направления работы консультанта:

- финансово–кредитная политика государства, банки и промышленная политика;
- инвестиционная деятельность;
- отраслевая промышленная политика;
- регулирование вопросов банкротства;
- регулирование деятельности естественных монополий;
- лицензионная деятельность: отраслевой и территориальный разрез;
- страховая деятельность и промышленная политика.

Ответить на вопросы и выполнить задания:

1. В чем заключается специфика требований к исполнителю должности?
2. Правильно ли составлено объявление о вакансии? Предложите варианты размещения объявления.

Тема 5. Оценка в системе управления человеческими ресурсами

Кейс 1. Аттестация персонала в компании "ВымпелКом"

В практике компании – регулярная ревизия человеческих ресурсов, их динамики, на предмет, соответствует ли она динамике компании. Прежде всего, мы смотрим, как при этой динамике меняется рабочее место и что тогда происходит с сотрудником, адекватен ли он или не успевает за нами. Безусловно, отслеживаем, соответствуют ли зарплаты тому, что реально показала аттестация. Дальше создаем элемент напряжения для создания индивидуальных программ развития подразделения, то есть по итогам аттестации разрабатываем программу развития того подразделения, в котором была проведена оценка персонала. Как правило, сотрудники не успевают за компанией. Однако мы поступаем корректно: слабым сотрудникам даем возможность «мирного» ухода задолго до

аттестации. Происходит естественный отбор и ротация. И, наконец, оценивается деятельность руководителя подразделения, поскольку за деятельность всего подразделения, в конечном итоге отвечает руководитель. Итог – негативное ощущение у сотрудника плюс абсолютно неработоспособное состояние. Это не прибавляет веса дирекции по персоналу, не прибавляет авторитета и руководителям подразделения. В итоге мы получаем:

1. Узнавание особенностей руководства. Оказывается, что руководство меняется. И то, что сотрудники думали о руководстве полгода назад, явно не соответствует тому, что происходит сейчас.

2. Умение составлять собственное резюме. Сотрудники приходят на собеседование с собственноручно составленным резюме, что облегчает работу и нам и им.

3. Презентация работы в стрессовой ситуации. Сотрудники презентуют результаты собственной работы комиссии из 10–11 человек, и это всегда стресс. Это хорошо, так как презентационные навыки сотрудников становятся очевидны без дополнительных процедур.

4. Получение качественной обратной связи.

5. Получение вакантных позиций внутри компании. Это происходит очень часто, в связи с тем, что в компании всегда много вакансий и есть возможность ротировать людей внутри компании и достаточно интенсивно.

Результаты аттестации и особенности процедуры

Документационное обеспечение. Для прохождения аттестации (или оценки) сотрудник составляет собственное резюме. Каждый раз в нем появляются блоки, которые соответствуют каким-то конкретным аспектам его работы. Если это технологи, они делают упор на результаты своего труда. Сотрудник получает хорошее рыночное резюме, компания – детальное узнавание всего объема работ: раскрываются личные качества сотрудников – системное мышление, логика, как человек все воспринимает и как к чему относится.

Члены комиссии. Формируя коллектив экспертов, можно исходить не только из соображения “достоинство” кандидатов, но и использовать специальные приемы. Один из них состоит в том, что после составления предварительного списка каждому из предполагаемых экспертов предлагается назвать какое-то количество работников, наиболее пригодных для этой цели. По частоте перекрестных упоминаний работников можно судить об авторитетности и пригодности каждого для включения в состав экспертной группы. Вопрос о необходимом количестве экспертов решается по-разному. Большинство специалистов ограничивает численность группы экспертов числом 12–15 человек, а для небольшого предприятия или подразделения — 7–9 человек. При этом по возможности следует стремиться к включению в число экспертов лиц, различных по полу, возрасту, стажу работы. Это позволит провести оценивание более глубоко. Как показали специальные исследования, для женщин-экспертов характерен большой “диапазон чувствительности” (большее варьирование по шкале) при выставлении оценок, для экспертов мужчин — большая стабильность оценок во времени. В небольших коллективах в качестве “эксперта” может выступать весь трудовой коллектив. Основное преимущество этого способа — его демократичность и соответствие требованию более широкого привлечения работников к управлению. Следует отметить, что его применение требует определенной подготовленности коллектива, его социальной зрелости. Из-за нездорового психологического климата здесь могут возникать негативные ситуации — наклеивание ярлыков и сведение личных счетов. Во всех случаях на подготовительном этапе экспертного оценивания руководителей и специалистов очень важным моментом является инструктаж. Разъясняются цели и задачи работы, процедура оценивания, правила заполнения анкеты, используемые шкалы и т.п. При этом следует предусмотреть, чтобы участники экспертного оценивания не обсуждали друг с другом выставленных оценок.

Анкета. Это оценочная анкета, в которой есть общий блок и частный для каждого подразделения блок. В итоговом документе вырисовывается итоговая бальная матрица сотрудников. Каждый член комиссии выставляет сотруднику по пятибалльной системе оценки по тем параметрам, которые есть в оценочном листе. Мы сделали выборку по рейтингу, и процедура упростилась. Рейтинг сотрудников подразделения рассчитывается обычными методами математической статистики: усредняются параметры по каждому сотруднику. Сотрудник набирает некоторое количество баллов и при этом всегда можно посмотреть, за что добрал, за что не добрал. В результате составляется рейтинг сотрудников, как правило, лучшие 5 человек, и последние 10. Из членов комиссии мы всегда удаляем экстремистов, как сверху, так и снизу. По нашей статистике после аттестации наша оценка совпадает с оценками руководителей подразделений на 80%. Возникает вопрос: зачем тратить столько времени? Но это стоит того, даже для того, чтобы убедиться, совпадает ли предварительный рейтинг с конечным и чтобы посмотреть еще раз на то, как руководитель оценивает сотрудников.

Рекомендации комиссии по использованию сотрудников представляет собой итоговый документ по рейтингу. Всегда можно посмотреть по матрице, какие качества и профессиональные навыки «не дотягивают» и понять что рекомендовать, чему учить.

Новое штатное расписание в некоторых подразделениях обязательно появляется, потому что одна из практик – постоянное изменение организационной структуры компании. Меняется персонал какого-то подразделения. После чего этот персонал оценивается уже как ресурс нового подразделения с новыми задачами. Появляется новое штатное расписание, новые организационные структуры.

Описание вакантных мест после аттестации проходит более удачно: job description получается более четким, более полным, чем придуманный когда-то директором.

Программа развития подразделения – это проблема кадровой службы. Решают этот вопрос сотрудники кадровой службы вместе с членами комиссии или напрямую с директором, в зависимости от обстоятельств. Затем составляется план развития подразделения. Потом выдвигаются рекомендации руководителя подразделения.

Технология проведения аттестации. В нашей компании к аттестации подходят всегда очень серьезно, и, кроме того, она представляет собой довольно ресурсоемкий процесс.

Кто входит в процесс? Внутренние руководители, руководители подразделений, сопредельные подразделения, связанные технологически с исследуемыми, кадровики, менеджер по обучению, менеджер по компенсации, бывшие руководители. Это и есть комиссия.

На совещании комиссии разъясняется, как пользоваться разработанными правилами аттестации, как проводить интервью, чтобы не вызывать сильную неприязнь сотрудников, даются отдельные рекомендации членам комиссии, определяются наиболее экстремистски настроенные.

Далее идут презентации сотрудников, не более 7–8 в день. Интервью занимает около 40–60 минут.

Что представляет собой интервью? Сначала сотрудник презентует себя и проделанную работу, далее идут ответы на взаимные вопросы и последнее слово сотрудника. В процессе интервьюирования составляется рабочий документ, заполняются оценочные листы. После прослушивания 3–4 сотрудников члены комиссии уходят на совещание осмыслить услышанное.

Через 2–3 недели после окончания аттестации собирается итоговое совещание по принятию решений. Непосредственный руководитель оцениваемых сотрудников всегда утверждает, что все отлично, все сотрудники хорошо работали и что он затрудняется составить рейтинг лучших и худших. Руководитель подразделения требует, чтобы лучших было пять, а последних – 10. Мы пытаемся понять, можем ли мы последних 10 обучить или расставить внутри компании или уже стоит сделать из них 5, и что вообще со всем этим делать

Итог аттестации, как правило, адекватен сложившейся в компании ситуации. Перемещения внутри составляют 60-70 %. Около 30 % уходят из компании. Всегда делаются выводы по компенсациям, бонусам, по руководителям подразделений.

Ответить на вопросы: проанализируйте ход аттестации персонала. Выявите преимущества и недостатки в представленном методе оценки персонала.

Тема 6. Развитие трудовых ресурсов организации. Обучение персонала. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала

Разработка концепции обучения персонала

Характеристика организации

Компания «Улыбка» (розничная торговля) существует на рынке 9 лет.

Профиль деятельности – сеть супермаркетов в количестве 12 магазинов с расширенным ассортиментом.

Численность персонала – около 700 человек.

Общая ситуация

Управляющая компания планирует выход в регионы, в первую очередь на города-миллионники. Планирование «экспансии» ведется уже в течение года: менеджеры проектной группы определяют территориальное расположение будущих супермаркетов, проводят первичные переговоры с городской администрацией городов и т.д. По итогам работы в каждом городе будет составлен план открытия дополнительных супермаркетов и выходе в другие крупные города.

Управляющая компания еще не приняла решение, кто будет управлять магазинами: местные управляющие или руководители из центрального офиса. Как вариант рассматривается вопрос, что какое-то время будет использоваться их совместное управление. По крайней мере на период становления и стандартизации деятельности вопрос пока остается открытым. График открытия магазинов также пока еще не утвержден.

Отдел подбора персонала работает с максимальной нагрузкой: просеивает московский и региональные рынки труда, изучая качество персонала и его потребности, чтобы сделать адекватное предложение под каждую должность с учетом региональной специфики. Формируется база данных по персоналу в регионах, в основном внимание службы кадров направленно на потенциальных управляющих, их замов и торговых работников.

В Москве технология работы по открытию и функционированию новых супермаркетов в принципе уже отработана, но не регламентированы все процедуры. Рабочая группа совместно с управляющими действующих супермаркетов дорабатывают описание бизнес-процессов, регламентов, стандартов работы, прописывают КРІ на весь персонал магазина. Важно, чтобы к моменту открытия и запуска супермаркетов в регионах все контролирующие инструменты были готовы к использованию.

Вы – начальник отдела обучения персонала. У вас в подчинении 3 тренинг-менеджера. Они в основном обучают персонал торгового зала: продавцов, мерчендайзеров, кассиров. Для обучения среднего менеджмента, управляющих супермаркетов и топ-менеджмента управляющей компании приглашали внешних провайдеров, или же руководители повышали свою квалификацию самостоятельно.

Обучение персонала торгового зала организовано в классах, закрепление изученного – непосредственно на рабочем месте. Контроль соблюдения стандартов работы происходит в основном в виде наблюдения тренинг-менеджеров за работой обученных сотрудников. Объем работы велик, тренинг-менеджеры загружены до предела.

Текучесть кадров в торговых залах столичных магазинов значительна. По мнению руководства, это связано с особенностями столичного рынка, есть надежда, что в регионах сотрудники будут более покладистыми и благодарными.

Управляющая компания хочет, чтобы обучение персонала региональных супермаркетов было проведено по внутрикорпоративным стандартам с учетом всей специфики бизнеса. Обучать планируется весь персонал вплоть до сотрудников склада. При этом есть жесткие ограничения по привлечению столичного персонала (тренинг-менеджеры, руководители подразделений супермаркетов, сотрудники службы персонала). Командировки в регионы не могут быть чаще одного раза в квартал на 2–3 дня.

Перед вами поставлена задача: разработать концепцию обучения для региональных супермаркетов (все возможные варианты) для всех уровней персонала, которая должна:

- оптимально сочетать в себе внутреннее и внешнее обучение с точки зрения соотношения цена/качество;
- обеспечить соблюдение внутрикорпоративных стандартов;
- обеспечить соблюдение безопасности (конфиденциальности) проекта.

Задание

1. Разработайте ориентировочную структуру концепции регионального обучения.
2. Опишите цели, потребность в обучении и возможные варианты построения регионального обучения.
3. Определите, какая информация вам необходима для разработки концепции регионального обучения и где вы рассчитываете ее найти.
4. Подготовьте план ваших действий по разработке концепции регионального обучения персонала супермаркетов.

Тема 6. Развитие трудовых ресурсов организации. Обучение персонала. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала

Кейс «Работа с кадровым резервом и развитие персонала»

Вы работаете в крупной, динамично развивающейся компании менеджером по персоналу. Компания существует более двух лет. В связи с динамикой своего развития компания постоянно ставит перед сотрудниками все новые и более сложные профессиональные задачи, что позволяет им в короткие сроки существенно повысить свой профессиональный уровень.

У сотрудников есть возможность и карьерного развития. Бизнес компании специфичен, нужны люди, хорошо знающие его. Руководство компании предпочитает выдвигать на менеджерские позиции уже работающих сотрудников, нежели брать на эти позиции людей «со стороны».

Несколько месяцев назад в компании уже произошло несколько перемещений: руководителями отделов были назначены квалифицированные в своей предметной области сотрудники, которые хорошо себя зарекомендовали за время работы в компании. После их перехода появился целый ряд проблем: стали нарушаться сроки по текущим задачам отдела, существенно снизились показатели работы, произошло несколько конфликтов с партнерами, сотрудники отделов стали допоздна засиживаться на работе, несколько даже подумывают об увольнении.

Проанализировав ситуацию, вы поняли, что переведенные на менеджерские позиции сотрудники все еще думают и действуют как специалисты, и что у них недостаточно навыков, чтобы эффективно справляться с поставленными задачами на новом качественном уровне. Они могут обучиться всему в процессе работы, и со временем у них выработаются необходимые навыки, но на ваш взгляд целесообразно отправить их на тренинги, чтобы подтянуть менеджерские навыки на необходимый уровень.

Вы также считаете, что необходимо разработать систему работы с кадровым резервом, так как это первый, но не последний случай перевода сотрудников с повышением в должности. У вас есть список людей, которых в скором будущем ожидает

подобный переход, и работу с ними нужно начинать уже сейчас, чтобы они не столкнулись с теми же проблемами, которые возникли в результате состоявшегося перевода.

Вопросы

1. Как вы определите, какие навыки необходимо развивать?
2. Из каких блоков будет состоять ваша программа по работе с кадровым резервом?
3. Каким образом вы будете внедрять программу по работе с кадровым резервом в вашей Компании?

Тема 6. Развитие трудовых ресурсов организации. Обучение персонала. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала

1. Какие из элементов и методов развития персонала применяются в известной вам организации? Как они применяются и какие результаты это дает?

2. Какие из элементов и методов развития персонала целесообразно и реально можно было бы использовать в известной вам организации и почему? Что для этого необходимо сделать?

3. Разработайте план своего продвижения по службе, включая мероприятия по саморазвитию, обучению, повышению квалификации, ротации?

4. Ситуация для анализа «Неожиданно карьерный рост почти прекратился» Петр Евгеньевич собирался отметить в следующем году сове сорокалетие. За последние восемь лет он осуществил быстрый карьерный рост в крупной, быстро развивающейся компании по производству и реализации продуктов питания. Он начинал координатором отдела сбыта, затем перешел на должность инженера по поддержке сбыта. Потом продвинулся на должность руководителя группы. Впоследствии он стал менеджером по работе с ключевыми клиентами. Затем его повысили до уровня менеджера по сбыту в регионе. Два года он работал директором по сбыту по всей России, а последние пять лет – заместителем директора по сбыту в масштабе СНГ. Зарботки его вполне устраивали. Большие комиссионные выплаты при условии успешной реализации ставили сотрудников отдела сбыта в число наиболее высокооплачиваемых в компании.

Вместе с тем в последний год интерес к работе начал снижаться. Не было ощущения успеха, особого признания со стороны руководства. Он неоднократно давал понять руководству, что готов расти и двигаться дальше. Но ответных шагов со стороны руководства не последовало.

Недавно он обсуждал эту проблему со своим коллегой из другой компании – менеджером по группе ведущих торговых марок компании. В развитии их карьеры было много общего: сначала бурный рост, а затем заметное затухание и практическое прекращение карьерного роста при приближении к границе сорокалетнего возраста.

Петр Евгеньевич серьезно задумался над данной проблемой. Три вопроса особенно волновали его.

1. Как объяснить замедление карьерного роста?
2. Какие обстоятельства объективного характера могли этому предшествовать?
3. Какие мероприятия могли бы способствовать разрешению создавшегося противоречия?

Тема 9. Трудовые конфликты в организациях

Задача 1. Вы недавно назначены руководителем структурного подразделения. Вы еще плохо знаете сотрудников, сотрудники еще не знают вас в лицо. Вы идете на совещание к 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.

Задача 2. 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 на вокзале.

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

Задача 3. 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.

Задача 4. 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.

Задача 5. 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.

Темы для проведения деловой игры

Тема. 4. Организация привлечения и отбора персонала. Организация труда персонала. Использование человеческих ресурсов

Деловая игра «Подбор персонала»

Цель игры – сформулировать профессиональные требования к работнику, исходя из особенностей предприятия, и подобрать из нескольких кандидатур наиболее подходящую для замещения вакантной должности.

Элементы игры и их продолжительность

1. Сформировать команды по 4-8 чел., исходя из профессиональных интересов (5 мин). Наиболее рационально иметь не более 6 команд.
2. Определить тип предприятия и его организационно-правовую форму (2 мин).
3. Определить вакантную должность персонала, для которой будет вестись подбор работников (3 мин).
4. Распределить роли между членами команды (3 мин).
5. Построить методом "мозгового штурма" профессиональную модель работника по форме модели руководителя, приведенной в табл. 1. (40 мин).

Таблица 1

Профессиональная модель рабочего места

Элементы модели	Основные характеристики *	Весовой коэффициент
1 Кадровые данные		
2 Опыт работника		
3 Профессиональные знания		

4 Профессиональные умения		
5 Личностные качества		
6 Психология личности		
7 Здоровье и работоспособность		
8 Уровень квалификации		
9 Служебная карьера		
10 Хобби (увлечения)		
11 Вредные привычки и недостатки		
12 Организация труда		
13 Оплата труда		
14 Социальные блага		
15 Социальные гарантии		
Итого:		1,0

6. Подготовить оригинальное рекламное объявление в газету объемом не более 30 слов (10 мин).

7. Разработать модель служебной карьеры работника в виде табл. 2. (10 мин).

8. Подготовить вопросы для команд конкурентов (10 мин).

9. Подготовить итоговые доклады команды по модели, рекламе и карьере, продолжительностью не более 5 мин. Доклад делает "генератор идей" или организатор.

10. Выделить из команды члена жюри и дать экспертную оценку результатам работы команд конкурентов по форме табл. 3.

11. Подвести итоги игры и дать оценки работы команд.

Методика проведения игры (для преподавателя)

1. Рекомендуется сначала распределить роли внутри команды путем выделения из нее генератора идей, критика, эксперта, организатора и делопроизводителя и зафиксировать их в листе экспертной оценки. Команды рассаживаются вокруг стола в разных концах аудитории (рис. 1).

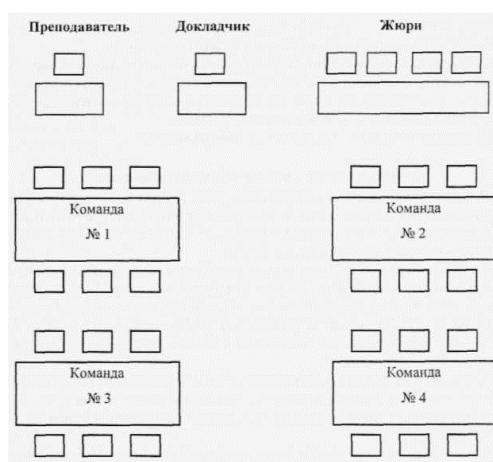


Рис 1. Схема размещения команд в деловой игре

2. Затем необходимо сконцентрировать работу команд над разработкой профессиональной модели (табл. 2). Основной метод работы – "мозговой штурм". В этот период преподаватель в каждой группе поочередно выполняет функции консультанта, с тем чтобы начать эффективную дискуссию. На это обычно уходит до 40 мин. Рекомендуется работать коллегиально, а конфликты разрешать путем голосования.

Таблица 2

Модель служебной карьеры

Должность	Возраст	Оплата	Способ занятия	Обучение

Рекламное объявление

Предприятие _____

Должность _____

Требования к должности _____

Условия оплаты труда _____

Координаты предприятия _____

Вопросы для команд конкурентов

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

3. После разработки профессиональной модели целесообразно организовать параллельную работу в команде над моделью служебной карьеры (2 чел.), а критика попросить подготовить сложные вопросы для команд–конкурентов. На это отводится до 10 мин.

4. Затем необходимо сосредоточить усилия всей команды на подготовке итогового доклада, который делает обычно генератор идей или организатор. Следует рекомендовать команде подготовить сжатый и оригинальный доклад, а не читать готовый текст. Доклад лучше прорепетировать и строго контролировать, чтобы время доклада было не более 5 мин.

5. После доклада каждой команды организуется дискуссия в режиме "вопрос – ответ", при этом вопросы задают докладчику критики других команд. Важно, чтобы это были точные и остроумные вопросы, например: "Может ли учредитель полного товарищества быть соучредителем других предприятий?" или "Вы пьете кофе с коньяком после работы с секретарем, внезапно в кабинет заходит Ваша жена. Что Вы будете делать?"

6. Для оценки результатов игры и рейтинга слушателей важно организовать оценку участников игры. Это делается следующим образом. Организуется жюри из экспертов перед итоговыми докладами команд, которым выдается ЛИСТ экспертной оценки (табл. 3) с предложением дать оценку по пятибалльной шкале результатов работы команд (внешняя экспертиза) и работы игроков внутри команды (внутренняя экспертиза, табл. 4). Путем сложения двух оценок Вы получаете командно–индивидуальный рейтинг игрока.

Таблица 3

Лист экспертной оценки команды № _____ Внешняя экспертная оценка работы команд

Раздел игры	Команда			
	1	2	3	4
Профессиональная модель				

Рекламное объявление				
Модель служебной карьеры				
Итого по 5–балльной системе				

Таблица 4

Внутренняя оценка игроков команды

Роль в команде	Оценка по 5-балльной шкале	Подпись
Генератор идей		
Организатор		
Критик		
Эксперт		
Делопроизводитель		

7. В конце игры преподаватель подводит итоги игры по командам, сообщает оценки команд и игроков и награждает победителя игры (лучшую команду и игрока) сувенирами (книгой, ручкой, брелком).

8. Общее время деловой игры 4 академических часа (3 астрономических), в том числе:

- введение в игру, раздача исходных документов, организация команд – 15 мин;
- внутрикомандная работа (ворк-шоп) – 1 час 45 мин;
- доклады команд и обсуждение моделей – 45 мин;
- подведение итогов игры, оценки жюри, награждение – 15 мин.

РЕЗЮМЕ:

1. Подбор персонала – важный этап в работе с кадрами, включающий расчет потребности, построение моделей рабочих мест, профессиональный отбор кадров и формирование резерва.

2. Расчет потребности в персонале может производиться по нормативам численности на 1 млн. руб. или путем экспертного анализа потребности в кадрах отдельных подразделений.

3. Модель рабочего места содержит формализованное описание количественных и качественных характеристик и включает 15 типовых элементов; используя модель можно сформулировать конкретные требования к любой должности руководителя и специалиста.

4. Собеседование со вновь принимаемым работником занимает ключевое место в подборе персонала и включает следующие этапы: подготовка к собеседованию, формулирование вопросов к кандидатам, план собеседования, методы управления собеседованием, принятие решения по результатам собеседования.

5. Профессиональный отбор кадров содержит основные этапы изучения потенциала работника и работы кадровой комиссии. Предложены регламент приема персонала на предприятие и рекомендации по трудоустройству.

6. Формирование резерва кадров осуществляется за счет внутренних и внешних источников на основе научного подхода к изучению потенциала человека и его служебной карьеры.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ:

1. Назовите три основных способа подбора персонала на предприятии.
2. Как можно рассчитать потребность в персонале?
3. Назовите основные элементы модели рабочего места.

4. В чем преимущество использования модели по сравнению с традиционными неформализованными способами подбора персонала?
5. Какие элементы (факторы) применяете Вы для подбора кадров?
6. Назовите основные кадровые документы, необходимые для оформления на работу.
7. Какие методы собеседования Вы знаете?
8. Каким методом можно оценить различных кандидатов по результатам собеседования?
9. Для чего необходим резерв кадров, и из каких источников он формируется?
10. Какие выводы лично для себя Вы сделали из конкретной ситуации "Доверяй, но проверяй"?
11. В чем эффективность подбора персонала на основе идеальной модели рабочего места?

Перечень вопросов для дискуссии

Вопросы для дискуссии к теме 4. Организация привлечения и отбора персонала. Организация труда персонала. Использование человеческих ресурсов

1. Сравните преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения кандидатов.
2. Укажите самый дешёвый способ привлечения кандидатов.
3. Какие факторы влияют на процесс привлечения кандидатов?
4. Какие виды ротации вы знаете?
5. Назовите внутренние источники привлечения кандидатов.
6. Назовите внешние источники привлечения кандидатов.

Вопросы для дискуссии к теме 5. Оценка в системе управления человеческими ресурсами

1. В чем заключается административная цель оценки персонала?
2. Какие виды оценки персонала вы знаете? От чего зависит применение того или иного вида на практике?
3. Что такое субъект оценки, объект оценки?
4. Что позволяет достичь объективности в результатах оценки?
5. Какие методы оценки потенциала работников вы знаете? Раскройте сущность каждого метода.
6. Какие методы деловой оценки вы знаете? Раскройте сущность каждого метода.
7. Что такое центр оценки? Каковы его функции?
8. Что такое аттестация персонала? Какие цели преследует аттестация персонала?
9. Какие виды аттестации вы знаете?
10. Перечислите этапы аттестации.
11. Чем понятие аттестации персонала отличается от понятия оценки персонала?

Вопросы для дискуссии к теме 6. Развитие трудовых ресурсов организации. Обучение персонала. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала

1. В чем состоит сущность профессионального развития персонала?
2. Какова цель процесса управления профессиональным развитием кадров?
3. Каким образом соотносятся профессиональное развитие и кадровая политика организации?

4. Какие факторы влияют на профессиональное развитие персонала?
5. Что собой представляет механизм профессионально–квалификационного развития кадров?
6. Охарактеризуйте методологию управления профессиональным развитием персонала.
7. Раскройте организационные основы управления развитием персонала.
8. В чем роль дополнительного профессионального образования в развитии персонала?
9. Какие технологии и механизмы используются для регулирования профессионально–квалификационного развития персонала?

Вопросы для дискуссии к теме 6. Развитие трудовых ресурсов организации. Обучение персонала. Управление служебно–профессиональным продвижением персонала

1. Формирование кадрового резерва государственной службы».
2. Обоснование необходимости формирования новой системы работы с кадровым резервом
3. Нормативно–правовая база работы с кадровым резервом.
4. Современные технологии отбора, оценки и обучения кадрового резерва.
5. Структура кадрового резерва
6. Формирование кадрового резерва
7. Зарубежный опыт подготовки резерва управленческих кадров

Вопросы для дискуссии к теме 6. Развитие трудовых ресурсов организации. Обучение персонала. Управление служебно–профессиональным продвижением персонала

1. В чем состоит сущность профессионального развития персонала?
2. Какова цель процесса управления профессиональным развитием кадров?
3. Каким образом соотносятся профессиональное развитие и кадровая политика организации?
4. Какие факторы влияют на профессиональное развитие персонала?
5. Что собой представляет механизм профессионально–квалификационного развития кадров?
6. Охарактеризуйте методологию управления профессиональным развитием персонала.
7. Раскройте организационные основы управления развитием персонала.
8. В чем роль дополнительного профессионального образования в развитии персонала?
9. Какие технологии и механизмы используются для регулирования профессионально–квалификационного развития персонала?

Перечень вопросов для контрольной работы

Тема 6. Развитие трудовых ресурсов организации. Обучение персонала. Управление служебно–профессиональным продвижением персонала

1. Что входит в понятие развитие персонала?
2. Назовите методы и способы обучения персонала.
3. Как осуществляется работа с кадровым резервом?
4. В чем заключается управление деловой карьерой?

Тема 9. Трудовые конфликты в организациях

1. Какие виды конфликтов существуют?
2. Какие методы разрешения конфликта являются наиболее эффективными?
3. Положительное и отрицательное воздействие конфликта.

3.2. Оценочные средства промежуточной аттестации

Перечень теоретических вопросов к экзамену

1. Основные этапы развития науки управления человеческими ресурсами
2. Классические теории управления человеческими ресурсами
3. Теории «человеческих отношений» в управлении человеческими ресурсами
4. Философия и концепция управления человеческими ресурсами
5. Дать характеристику целей и задач системы управления человеческими ресурсами организации.
6. Основные функции системы управления человеческими ресурсами организации.
7. Классификация персонала организации
8. Характеристика административных методов управления человеческими ресурсами.
9. Характеристика экономических методов управления человеческими ресурсами.
10. Характеристика социально-психологических методов управления человеческими ресурсами.
11. Уровни и виды кадровой политики
12. Стратегическое кадровое планирование.
13. Виды кадрового планирования
14. Источники набора персонала.
15. Методы отбора персонала.
16. Основные этапы процесса набора кадров
17. Понятие адаптации персонала и ее аспекты.
18. Управление адаптацией персонала
19. Организация обучения персонала: цели, задачи, формы.
20. Методы обучения персонала.
21. Внутрикорпоративное обучение в организациях
22. Деловая оценка персонала цели и виды.
23. Показатели деловой оценки персонала в организациях.
24. Методы деловой оценки персонала
25. Понятие стиля управленческой деятельности. Стили управления. Преимущества и недостатки.
26. Типовые модели служебной карьеры.
27. Планирование деловой карьеры работника.
28. Отбор в кадровый резерв
29. Формирование резерва кадров, высвобождение персонала.
30. Мотивация трудовой деятельности.
31. «Содержательные» теории мотивации и их применение в практике управления человеческими ресурсами.
32. «Процессуальные» теории мотивации и их применение в практике управления человеческими ресурсами.
33. Материальное стимулирование
34. Формы нематериального стимулирования в организациях.
35. Дисциплина труда персонала.
36. Роль групповых отношений в эффективном функционировании организации.

37. Методика организации и проведения собеседования при наборе персонала.
38. Роль руководителя в управлении персоналом
39. Лидерство. Типы лидеров.
40. Власть и руководитель
41. Конфликт. Его негативные и позитивные функции.
42. Основные причины конфликтов в организации
43. Профилактика и управление конфликтами
44. Типология конфликтов

Пример содержания экзаменационного билета

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение
высшего образования
«Забайкальский государственный
университет»

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 4
по дисциплине Управление человеческими
ресурсами
направление подготовки 38.03.02
Менеджмент
семестр 3

1. Назовите основные процедуры (этапы) развития человеческих ресурсов.
2. Стили руководства в управлении персоналом, их преимущества и недостатки.
3. Конфликт. Положительное и отрицательное воздействие конфликта в процессе управления персоналом.

Составил

УТВЕРЖДАЮ

И.В. Петрова, доцент каф.
«Управление персоналом»
« ____ » _____ 20__ г

Зав. кафедрой _____ И.Р. Казарян
« ____ » _____ 2014 г.

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение
высшего образования
«Забайкальский государственный
университет»

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 7
по дисциплине Управление
человеческими ресурсами
направление подготовки 38.03.02
Менеджмент
семестр 3

1. Перечислите основные критерии адаптации нового сотрудника.
2. Методы управления персоналом и их характеристика.
3. Процессуальные теории мотивации.

Составил

УТВЕРЖДАЮ

И.В. Петрова, доцент каф.
«Управление персоналом»
« ____ » _____ 20__ г

Зав. кафедрой _____ И.Р. Казарян
« ____ » _____ 2014 г.

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение
высшего образования
«Забайкальский государственный
университет»

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 8
по дисциплине Управление человеческими
ресурсами
направление подготовки 38.03.02
Менеджмент
семестр 3

1. Содержательные теории мотивации.
2. Методы подбора персонала.
3. Кадровое планирование: сущность, задачи, принципы.

Составил

УТВЕРЖДАЮ

И.В. Петрова, доцент каф.

Зав. кафедрой _____ И.Р. Казарян

«Управление персоналом»

«_____» _____ 20__ г

«_____» _____ 2017 г.

4. Методические материалы, определяющие процедуру оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

4.1. Описание процедур проведения текущего контроля успеваемости студентов

В таблице представлено описание процедур проведения контрольно-оценочных мероприятий текущего контроля успеваемости студентов, в соответствии с рабочей программой дисциплины, и процедур оценивания результатов обучения с помощью запланированных оценочных средств.

Наименование оценочного средства	Описания процедуры проведения контрольно-оценочного мероприятия и процедуры оценивания результатов обучения
Устный ответ	С целью контроля и подготовки студентов к изучению новой темы вначале практического занятия преподавателем проводится индивидуальный или фронтальный устный опрос по выполненным заданиям предыдущей темы. Оценивается правильность ответа по содержанию задания; полнота и глубина ответа; сознательность ответа; логика изложения материала
Доклад	Защита докладов предусмотренные рабочей программой дисциплины, проводится во время практических занятий. Преподаватель на практическом занятии, предшествующем занятию проведения контроля, доводит до обучающихся: тему докладов и требования, предъявляемые к их выполнению и защите
Конспект	Темы для конспектирования выдаются на практических занятиях, предшествующих изучению предлагаемой темы. Материал конспектируют студенты во внеурочное время. Конспект должен быть выполнен в установленный преподавателем срок и в

	соответствии с требованиями к оформлению (текстовой и графической частей). Выполненный конспект в назначенный срок сдаются на проверку
Тестирование	Тестирование проводится по результатам освоения разделов дисциплины во время практических занятий. Во время проведения тестирования пользоваться учебниками, справочниками, конспектами лекций, тетрадями для практических занятий не разрешено. Преподаватель на практическом занятии, предшествующем занятию проведения теста, доводит до обучающихся: темы, количество заданий в тесте время выполнения.
Терминологический диктант	Терминологический диктант выполняется студентом по результатам освоения конкретной темы (раздела) дисциплины в учебное время. Преподаватель на занятии называет перечень основных терминов по конкретной теме (разделу), знакомит студентов с критериями оценивания. Выполненные диктанты сдаются на проверку
Кейс-задача	Преподаватель не позднее, чем за неделю до срока решения кейс-задач доводит до сведения обучающихся предлагаемые кейс-задачи. Решенные кейс-задачи в назначенный срок сдаются на проверку преподавателю.
Деловая игра	Деловая игра проводится во время практических занятий. Преподаватель на практическом занятии, предшествующем занятию проведения деловой игры, доводит до обучающихся тему деловой игры, задания и вопросы для ее проведения
Дискуссия	Дискуссии проводятся во время практических занятий. Преподаватель на практическом занятии, предшествующем занятию проведения круглого стола, доводит до обучающихся тему круглого стола, задания и вопросы для проведения круглого стола
Контрольная работа	Контрольная работа проводится во время практических занятий. Преподаватель на практическом занятии, предшествующем занятию проведения контрольной работы, доводит до обучающихся тему, задания и вопросы для проведения, критерии оценивания контрольной работы. Выполненные работы сдаются на проверку

Методика оценки деятельности студента

Модуль	Номер раздела	Процедура оценивания*	Оценка	
			<i>min</i>	<i>max</i>
1	1	Проверка конспекта. Текущий контроль усвоения знаний на основе оценки устного ответа. Защита доклада. Тестирование	Неудовл.	Отлично
	2	Терминологический диктант. Текущий контроль усвоения знаний на основе оценки устного ответа. Защита доклада. Оценка работы с кейсами.	Неудовл.	Отлично
2	3	Устный опрос. Тестирование. Защита доклада. Работа с кейсами.	Неудовл.	Отлично
3	4	Тестирование. Участие в дискуссии. Участие в деловой игре. Работа с кейсами.	Неудовл.	Отлично
	5	Тестирование. . Участие в деловой игре. Работа с кейсами. Собеседование. Участие в дискуссии	Неудовл.	Отлично
	6	Текущий контроль усвоения знаний на основе оценки работы в группе. Контрольная работа. Тестирование.	Неудовл.	Отлично

		Разбор ситуационных задач.		
4	7	Устный опрос. Проверка конспекта. Защита докладов	Неудовл.	Отлично
	8	Собеседование. Оценка работы с кейсами. Терминологический диктант	Неудовл.	Отлично
	9	Текущий контроль усвоения знаний на основе оценки письменной работы. Тестирование.	Неудовл.	Отлично

4.2. Описание процедур проведения промежуточной аттестации

Экзамен

При определении уровня достижений обучающихся на экзамене обращается особое внимание на следующее:

- дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос;
- показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи;
- знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной дисциплины и междисциплинарных связей;
- ответ формулируется в терминах дисциплины, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию обучающегося;
- теоретические постулаты подтверждаются примерами из практики.

Перечень теоретических вопросов к экзамену обучающиеся получают в начале семестра.