

СОГЛАСОВАН

решением Ученого совета
АНО ВО «МБИ
имени Анатолия Собчака»
(протокол от «25» декабря 2023 г. № 6)

АКТУАЛИЗИРОВАН

решением Ученого совета
АНО ВО «МБИ
имени Анатолия Собчака»
(протокол от «25» декабря 2025 г. № 7)

УТВЕРЖДЕН

приказом ректора
АНО ВО «МБИ
имени Анатолия Собчака»
от «29» декабря 2023 г. № 56

УТВЕРЖДЕНА

актуализированная версия
приказом ректора
АНО ВО «МБИ
имени Анатолия Собчака»
от «30» декабря 2025 г. № 59

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по дисциплине

Управление человеческими ресурсами

направление подготовки
43.03.02 Туризм

направленность (профиль)
Управление в индустрии туризма

уровень образования
высшее образование - бакалавриат

форма обучения
заочная

год набора
2024

Санкт-Петербург
2023



ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат
029D2AE30011B46997424A3587152A1CB0
Действителен с 18.03.2026 по 18.06.2027
Владелец АНО ВО "МБИ ИМЕНИ АНАТОЛИЯ
СОБЧАКА"

СОДЕРЖАНИЕ

1. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ И ЭТАПЫ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	3
2. СТРУКТУРА ФОС ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....	5
3. ПОКАЗАТЕЛИ И КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ	7
4. ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТА.....	8
5. ПЕРЕЧЕНЬ ЗАДАНИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	8
5.1. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ.....	8
5.2 КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ.....	10
5.3 ПРОМЕЖУТОЧНАЯ АТТЕСТАЦИЯ.....	20
6. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ...	25
7. ОСОБЕННОСТИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ.....	26
7.1. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ.....	28
7.2. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ.....	29

1. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ И ЭТАПЫ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1. Фонд оценочных средств предназначен для оценки результатов обучения по учебной дисциплине.

1. Рабочей программой дисциплины (модуля) предусмотрено формирование следующих компетенций:

Код и наименование компетенции выпускника	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Планируемые результаты обучения по дисциплине
ОПК-6. Способен применять законодательство Российской Федерации, а также нормы международного права при осуществлении профессиональной деятельности	ОПК-6.1. способен идентифицировать и корректно применять нормы российского законодательства в профессиональной деятельности	Знать: нормы трудового законодательства РФ (ТК РФ), регулирующие работу в сфере услуг и гостеприимства, основные положения федеральных законов и подзаконных актов, затрагивающих управление персоналом (в т. ч. 152-ФЗ о персональных данных, 426-ФЗ о спецценке условий труда), виды трудовых договоров и особенности их заключения с работниками индустрии гостеприимства (срочные, по совместительству, сезонные), порядок оформления кадровой документации (приказы, трудовые книжки, личные карточки, графики сменности), основания и процедуры привлечения к дисциплинарной и материальной ответственности, правила предоставления гарантий и компенсаций (отпуска, больничные, работа в выходные), особенности регулирования труда отдельных категорий работников (несовершеннолетние, инвалиды, иностранные граждане), нормы охраны труда и требования к безопасным условиям работы в гостиницах и на туристских объектах, порядок взаимодействия с контролирующими органами (ГИТ, прокуратура, налоговые органы) в кадровых вопросах, Уметь: идентифицировать применимые нормы законодательства при решении кадровых задач (приём, перевод, увольнение, изменение условий труда), корректно оформлять кадровые документы в соответствии с требованиями закона и локальными актами организации, определять правомерность дисциплинарных мер и рассчитывать положенные выплаты и компенсации, применять нормы о защите персональных данных при работе с кадровой информацией, квалифицировать трудовые споры и определять порядок их урегулирования (досудебный, судебный), сопоставлять требования трудового, миграционного и налогового законодательства при привлечении иностранных работников, обосновывать управленческие решения ссылками на нормативные акты, выявлять риски нарушения трудового законодательства в HR-практиках компании, Владеть: навыками работы с официальными правовыми базами (КонсультантПлюс, Гарант) для поиска и проверки актуальности норм, приёмами правовой экспертизы локальных нормативных актов (ПВТР, должностные инструкции, положения об оплате труда), методами корректного применения норм ТК РФ при разработке HR-процедур (адаптация, аттестация, ротация), инструментами минимизации правовых рисков в управлении персоналом (чек-листы, матрицы ответственности, регламенты), алгоритмами оформления типовых кадровых операций с соблюдением сроков и форм, способами подготовки ответов на запросы контролирующих органов и представления позиции работодателя, техниками разъяснения норм трудового права сотрудникам и руководителям подразделений, практиками учёта требований законодательства при формировании систем мотивации, премирования и KPI в индустрии туризма и гостеприимства.

ПК-1 Способен организовывать работу исполнителей, принимать решения об организации туристской деятельности	ПК-1.1 способен организовать деятельность исполнителей при реализации проектов и программ в сфере туризма	Знать: принципы и методы организации работы исполнителей в проектах и программах сферы туризма, типовые модели распределения ролей и зон ответственности в проектных командах (RACI, матрица ответственности), особенности мотивации и контроля персонала в индустрии гостеприимства с учётом сезонности и пиковых нагрузок, методы постановки задач и целеполагания (SMART, OKR), инструменты планирования и координации деятельности исполнителей (календарные планы, дорожные карты, чек-листы), способы организации коммуникации внутри команды и с внешними стейкхолдерами, нормы трудового распорядка и регламенты взаимодействия в туристских организациях, специфику работы временных и кросс-функциональных команд в туризме, подходы к оценке результативности и качества работы исполнителей, Уметь: формировать рабочие группы под задачи туристского проекта с учётом компетенций и загрузки сотрудников, распределять задачи между исполнителями с учётом специфики ролей и сроков, выстраивать процессы контроля и обратной связи для обеспечения качества услуг, координировать взаимодействие подразделений (размещение, питание, экскурсии, трансфер) при реализации туристских программ, адаптировать управленческие решения под изменяющиеся условия (отмены, задержки, рост потока гостей), мотивировать исполнителей и управлять вовлечённостью команды, разрешать организационные конфликты и перераспределять ресурсы в оперативном режиме, оценивать промежуточные и итоговые результаты работы команды по заданным критериям, Владеть: навыками планирования и организации исполнения проектных задач в туризме (диаграмма Ганта, канбан-доски, тайм-менеджмент), приёмами постановки и декомпозиции задач для разных категорий исполнителей (штатные сотрудники, подрядчики, волонтёры), инструментами оперативного контроля сроков и качества (ежедневные стендапы, отчёты, дашборды), методами мотивации и вовлечения персонала в условиях высокой нагрузки и многозадачности, техниками эффективной коммуникации и делегирования в кросс-функциональной среде, алгоритмами управления изменениями в проекте (корректировка плана, перераспределение задач), способами оценки эффективности работы команды (KPI, чек-листы качества, обратная связь от клиентов), практиками организации работы в условиях жёстких временных рамок и высоких стандартов сервиса, характерными для туристской отрасли.
---	--	---

1.2. Входной уровень знаний, умений, опыта деятельности, требуемых для формирования компетенции

- на уровне знаний: знать экономические и социальные факторы осуществления управленческой деятельности
- распознавать новые организационные возможности и формировать новые модели управления
- знать закономерности перспективного планирования при дальнейшем развитии новых организаций (направлений деятельности и конечной продукции)
- на уровне умений: уметь выявлять экономические и социальные факторы осуществления управленческой деятельности
- умение вычленить новые организационные возможности и формировать новые модели управления
- внедрять перспективное планирование при дальнейшем развитии новых организаций (направлений деятельности и конечной продукции)
- на уровне навыков: владение опытом использования экономических и социальных факторов осуществления управленческой деятельности
- владение опытом использования новых организационных возможностей и формирования новых моделей управления
- владение опытом перспективного планирования при дальнейшем развитии новых

организаций (направлений деятельности и конечной продукции)

2. СТРУКТУРА ФОС ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Оценка проводится методом сопоставления параметров продемонстрированной обучающимся продукта деятельности с заданными эталонами и стандартами по критериям.

Таблица – 1.1. Объекты оценивания и наименование оценочных средств

Номер и наименование разделов/тем	Формы текущего контроля успеваемости / промежуточной аттестации	Объекты оценивания	Вид занятия / Наименование оценочных средств	Форма проведения оценки Устная/ письменная
Тема 1. Сущность и содержание управления персоналом в организациях.	Текущий контроль	Управление персоналом как составная часть менеджмента организации. Цели и задачи управления персоналом. Понятийно-категориальный аппарат управления персоналом. Проблематика управления персоналом. Стратегия управления персоналом в организациях. Кадровая политика организации: алгоритм разработки и реализации. Система управления персоналом: ее содержание и характеристика основных элементов. Субъекты и объекты управления персоналом. Руководитель организации, его команда, кадровая служба, линейный менеджмент как первичные субъекты управления персоналом. Люди в организациях и отношения между ними как объекты управления персоналом. Типичные проблемы в управлении персоналом современных организаций. Конфликты в управлении персоналом и способы их разрешения. Управление персоналом как учебный курс: его цели, задачи и структура.	ДП – доклад, презентация, Т – тест	устная/ письменная
Тема 2. Развитие теории и практики управления персоналом в организациях в мире и в России	Текущий контроль	Возникновение идей об управлении персоналом в первобытном обществе, в Древнем мире, в средние века, в период индустриального развития человечества. Взгляд на управление персоналом в общей теории управления. Возникновение управления персоналом как науки. Периодизация истории управления персоналом. Вклад классических школ и подходов в развитии теории управления персоналом. Появление неоклассического менеджмента эпохи постиндустриального развития человечества и его влияние на управление персоналом. Тенденции развития современного кадрового менеджмента. Развитие теории управления персоналом в России в дореволюционный, советский и постсоветский периоды: основные достижения и проблемы. Практика управления персоналом в мире в эпоху классического и неоклассического менеджмента: полезные уроки и отрицательный опыт. Перспективы развития науки и практики управления персоналом в мире и в современной России	Доклад с презентацией Тест Кейс Задания Реферат коллоквиум	Устная письменная
Тема 3. Принципы, методы и функции управления персоналом в современных организациях	Текущий контроль	Сущность, классификации и содержание принципов управления персоналом в организациях. Административные, экономические и социально – психологические методы управления персоналом. Кадроведческий управленческий цикл. Сущность и содержание основных функций кадрового менеджмента: планирования персонала, набора персонала, отбора персонала, мотивации и стимулирования персонала, адаптации и обучения персонала, оценки деятельности персонала и управления карьерными процессами персонала в организации. Динамика взглядов на перечень кадровых функций и их содержание. Принятие и реализация управленческих решений как интегральная функция кадроведческого цикла. Взаимосвязь универсальных	Доклад с презентацией Тест Кейс Задания Реферат коллоквиум	Письменная Устная

		управленческих функций и функций по управлению персоналом. Управление персоналом как социальная технология. Особенности использования принципов, применения методов и реализации функций управления персоналом в практике мировых компаний и современных российских организаций		
Тема 4. Планирование персонала в организациях	Текущий контроль	Сущность кадрового планирования. Место и роль планирования в системе управления персоналом современной организации. Вторичность кадрового планирования по отношению к организационному планированию. Классификация планов по персоналу. Принципы и методы кадрового планирования. Алгоритм кадрового планирования. Причины неудач в планировании и пути их устранения. Высвобождение персонала: принципы, методы и технологии. Особенности планирования персонала в зарубежных и в отечественных компаниях.	Доклад с презентацией Тест Кейс Задания Реферат коллоквиум	Устная письменная
Тема 5. Набор персонала в организациях	Текущий контроль	Сущность набора персонала. Место и роль набора в системе управления персоналом современной организации. Принципы набора персонала в организации. Инструменты набора: должностная инструкция, квалификационная карта и карта компетенций. Внешние и внутренние источники набора персонала: их преимущества и недостатки. Методы внешнего и внутреннего набора. Альтернативы набора персонала в организацию. Особенности набора персонала в зарубежных и в российских организациях.	Доклад с презентацией Тест Кейс Задания Реферат коллоквиум	Устная письменная
Тема 6. Отбор персонала в организациях	Текущий контроль	Сущность отбора персонала в организациях. Место и роль отбора в системе управления персоналом современной организации. Критерии и принципы отбора. «Отбор» и «подбор» персонала: общее и особенное. Традиционные методы отбора персонала в организацию. Нетрадиционные методы оценки кадров при отборе. Достоинства и недостатки традиционных и нетрадиционных методов, технологии их применения. Процесс отбора: этапы и их характеристика. Типичные ошибки при отборе персонала в организациях и пути их устранения. Особенности отбора персонала в зарубежных и в российских организациях.	Доклад с презентацией Тест Кейс Задания Реферат коллоквиум	Письменная устная
Тема 7. Мотивация и стимулирование персонала в организациях	Текущий контроль	Сущность мотивации и стимулирования персонала в организации. Место и роль мотивации и стимулирования в системе управления персоналом современной организации. Содержание понятий «мотивация» и «стимулирование» персонала. Механизм мотивации и стимулирования персонала. Основные классические содержательные и процессуальные теории мотивации и их практическое применение в современных системах мотивации и стимулирования персонала. Современные теории мотивации персонала в организациях: возможности применения в практике управления персоналом. Методы мотивации и стимулирования персонала: экономический метод, метод постановки целей, метод проектирования и перепроектирования труда и обогащения работ, метод соучастия персонала в управлении и др. Формы и инструменты мотивации и стимулирования персонала. Принципы и основные элементы традиционной и нетрадиционной систем компенсации труда персонала. Самомотивация персонала и самоменеджмент. Технология выбора личных целей. Управление стрессовыми ситуациями. Тайм - менеджмент. Организация рабочего места сотрудников организации. Особенности мотивации и стимулирования персонала в зарубежных и в российских организациях.	Доклад с презентацией Тест Кейс Задания Реферат коллоквиум	Письменная Устная
Тема 8. Адаптация персонала в организациях	Текущий контроль	Сущность адаптации персонала в организациях. Место и роль адаптации в системе управления персоналом современной организации. Виды адаптации. Цели и задачи адаптации персонала в организации. Уровни адаптации персонала. Процесс адаптации. Программы адаптации. Условия успешности адаптации персонала в современных	Доклад с презентацией Тест Кейс Задания	Письменная Устная

		организациях. Особенности адаптации персонала в зарубежных и в российских организациях.	Реферат коллоквиум	
Тема 9. Обучение персонала в организациях	Текущий контроль	Необходимость развития персонала организаций. Сущность обучения персонала в современных организациях. Роль обучения в профессиональном и личностном развитии персонала. Цели и задачи обучения персонала. Требования, предъявляемые к эффективному обучению персонала. Процесс обучения персонала: характеристика основных этапов. Основные формы и методы обучения. Непрерывное обучение персонала как важнейший фактор эффективной деятельности организаций. Характеристика «обучающихся организаций». Особенности обучения персонала в зарубежных организациях. Проблемы обучения персонала в организациях России и возможные пути их разрешения.	Доклад с презентацией Тест Кейс Задания Реферат коллоквиум	Письменная Устная
Тема 10. Оценка деятельности персонала в организациях	Текущий контроль	Сущность оценки деятельности персонала в современных организациях. Место и роль оценки в системе управления персоналом современной организации. Цели и функции оценки персонала организации. Объект и предмет оценки. Критерии и принципы оценки деятельности персонала. Факторы, влияющие на эффективность оценки. Методы оценки: аттестация, метод стандартных оценок, метод сравнительных оценок, метод управления по результатам, 360 градусная аттестация, метод самооценки и др. Достоинства и недостатки методов и возможности их использования в современных организациях. Система оценки персонала в организации. Субъективные ошибки при оценке деятельности сотрудников организации и возможные пути их устранения. Особенности оценки персонала в зарубежных и в российских организациях.	Доклад с презентацией Тест Кейс Задания Реферат коллоквиум	Письменная Устная
Тема 11. Национальные модели управления персоналом и проблемы выбора эффективной модели в современных российских условиях	Текущий контроль	Обусловленность моделей управления персоналом историей и традициями, социально – экономическими условиями стран, менталитетом народов. Сущностные черты американской, японской и европейской моделей управления персоналом. Возможности и ограничения моделей. Симбиозные модели управления персоналом. Проблемы выбора эффективной модели управления персоналом в современных российских организациях и возможные пути их разрешения.	Доклад с презентацией Тест Кейс Задания Реферат коллоквиум	Письменная Устная
Все темы и разделы:	Промежуточная аттестация	Обобщенные результаты обучения по овладению теоретическими знаниями и практическими навыками	Т – тест (1-30)	Письменная

3. ПОКАЗАТЕЛИ И КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ

Оценка знаний, умений, владений выражается в пятибалльной системе.

Таблица 3.1 – Текущий контроль

№ п/п	Виды работ	Критерии оценивания			
		Неудовлетворительно (2 балла)	Удовлетворительно (3 балла)	Хорошо (4 балла)	Отлично (5 баллов)
1	Работа на лекциях	Отсутствие участия студента в работе на занятии	Единичное высказывание	Высказывание суждений, активное участие в работе на занятии	Высказывание неординарных суждений, активное участие в работе на занятии
2	Работа на практических занятиях, решение общих	Отсутствие участия в обсуждении, решении,	Единичное высказывание, решение ошибками	Высказывание суждений, активное участие в ходе решения,	Высказывание неординарных суждений, активное участие в ходе решения, правильное

	практических задач	неправильное решение		правильное решение с отдельными замечаниями	решение без ошибок
3	Работа на практических занятиях, решение индивидуальных практических задач	Отсутствие участия в обсуждении, решении, неправильное решение	Единичное высказывание, решение с ошибками	Высказывание суждений, активное участие в ходе решения, правильное решение с отдельными замечаниями	Высказывание неординарных суждений, активное участие в ходе решения, правильное решение без ошибок

Критерии оценивания формулируются для каждой компетенции и отражают деятельность обучающегося, поддающуюся измерению.

Таблица 3.2 – Обобщенные критерии оценивания освоения компетенции

Неудовлетворительно (2 балла)	Удовлетворительно (3 балла)	Хорошо (4 балла)	Отлично (5 баллов)
Компетенция не освоена. Обучающийся не показывает знания, входящие в состав компетенции, не понимает их необходимость и/или не может их применять	Компетенция освоена. Обучающийся показывает общие знания, входящие в состав компетенции, имеет представление об их применении, умение извлекать и использовать основную (важную) информацию из полученных знаний	Компетенция освоена. Обучающийся показывает полноту знаний, демонстрирует умения и навыки решения типовых задач	Компетенция освоена. Обучающийся показывает глубокие знания, демонстрирует умения и навыки решения сложных задач, умение принимать решения, создавать и применять документы, связанные с профессиональной деятельностью; способен самостоятельно решать проблему/задачу на основе изученных методов, приемов и технологий.

4. ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТА

Таблица 4.1 – Шкала критериев оценивания компетенций

Оценка	Содержание
Неудовлетворительно (2 балла)	Демонстрирует непонимание проблемы, не восприятие материала. Работа незакончена и/или это плагиат
Удовлетворительно (3 балла)	Демонстрирует частичное понимание проблемы. Большинство требований, предъявляемых, к заданию выполнены. Владение элементами заданного материала. В основном выполненный материал понятен и носит целостный характер
Хорошо (4 балла)	Демонстрирует значительное понимание проблемы обозначенной дисциплиной. Все требования, предъявляемые к заданию выполнены. Содержание выполненных заданий раскрыто и рассмотрено с разных точек зрения
Отлично (5 баллов)	Демонстрирует полное понимание проблемы. Все требования, предъявляемые к заданию выполнены. Продемонстрировано уверенное владение материалом дисциплины. Выполненные задания носят целостных характер, выполнены в полном объеме, структурированы, представлены различные точки зрения, продемонстрирован творческий подход

Шкалы оценивания и процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине регламентируются Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования.

5. ПЕРЕЧЕНЬ ЗАДАНИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

5.1. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ:

Таблица - 5.1 Перечень заданий текущего контроля и их наименование

Наименование оценочных средств	Содержание задания

Доклад с презентацией	Внешние факторы планирования персонала: конъюнктура и структура рынка, конкуренция, экономическая политика. Внутренние факторы планирования персонала: объём производства и сложность изготавливаемой продукции, уровень техники и технологии, организации производства, труда и управления. Разработка стратегического плана кадровой работы в организации. Оперативный план работы с персоналом, его содержание. Планирование потребности в персонале. Качественная и количественная потребность. Методы определения количественной потребности в персонале. Сущность и содержание отбора персонала. Отбор персонала как система и как процесс. Основные понятия, определяющие отбор персонала: отбор, набор, найм, рекрутинг, селекция. Отбор персонала как процесс: определение, этапы и их содержание. Классификация методов оценки претендентов. Источники набора персонала, их отличительные черты, преимущества и недостатки. Понятие, цели и задачи профориентации, основные формы. .
коллоквиум	Какие Вы можете назвать модели управления персоналом? Что лежит в основе их различий? Какие факторы управления персоналом Вы считаете приоритетными в период кризиса? Зачем нужна кадровая политика? Кто её формирует? Как связаны между собой стратегия УП и кадровая политика? Какими методами осуществляется кадровое планирование?. Каковы цели кадрового планирования? Как можно спланировать будущую потребность в персонале? Различие функции подбора и отбора персонала. Как взаимосвязаны процесс отбора и категория кандидатов, подлежащих отбору? Насколько, по вашему мнению, актуальна сегодня функция профориентации на предприятии? Обоснуйте свою позицию. Как, по-вашему, процесс адаптации более зависим от позиции сотрудника, его личностных качеств или усилий руководства предприятия?. Что эффективней: обучение на предприятии или найм заведомо подготовленного сотрудника? Что такое кадровый резерв? Каким образом можно выявить карьерные ожидания сотрудника? Как поступить, если они не совпадают с планами на его продвижение
реферат	Трудовая адаптация как объективный процесс. Сущность адаптации и ее социально-экономическая эффективность Первичная и вторичная адаптация. Структура трудовой адаптации: психофизиологическая, профессиональная, социально-психологическая, организационная, экономическая. Уровень адаптированности работников. Показатели трудовой адаптации. Управление трудовой адаптацией в организации. Субъекты управления трудовой адаптацией. Технологии управления трудовой адаптацией. Стадии адаптации. Факторы трудовой адаптации: личностные и производственные. Программы адаптации работников на предприятии. Формы развития способностей работников. Понятия знания, навыки, опыт, квалификация. Обучение персонала как основная форма развития персонала. Подготовка, переподготовка, повышение квалификации. Методы обучения и их сравнительная характеристика. Сущность трудовых перемещений. Объективная основа трудовых перемещений. Цели и задачи трудовых перемещений.
кейс	1. Обозначьте тип проблемы, с которой столкнулась организация. 2. Сформулируйте требования к персоналу с учетом задач развития организации. 3. Соответствует ли складывающийся тип организационной культуры задачам динамично развивающейся организации? 4. Продумана ли система мотивации персонала? Что можно изменить, чтобы снизить текучесть кадров? 5. Как можно усовершенствовать систему управления персоналом в ООО «РОСОПТ»?
задания	Задание Сравните способы исследования затрат рабочего времени (хронометраж, фотография рабочего дня, самофотография). Представьте результат в виде таблицы. Укажите, как выводы этих исследований могут использоваться в планировании потребности в персонале организации. Задание Составьте сравнительную таблицу по видам адаптации: профессиональная, организационная, физиологическая, социальная, психологическая. Определите, для каких видов работ какой из видов адаптации будет наиболее эффективен. Аргументируйте свое мнение.
Тест	Темы тестовых заданий: Тема 1. Сущность и содержание управления персоналом в организациях. Тема 2. Развитие теории и практики управления персоналом в организациях в мире и в России Тема 3. Принципы, методы и функции управления персоналом в современных организациях Тема 4. Планирование персонала в организациях Тема 5. Набор персонала в организациях Тема 6. Отбор персонала в организациях

	Тема 7. Мотивация и стимулирование персонала в организациях Тема 8. Адаптация персонала в организациях Тема 9. Обучение персонала в организациях Тема 10. Оценка деятельности персонала в организациях Тема 11. Национальные модели управления персоналом и проблемы выбора эффективной модели в современных российских условиях
--	--

5.2 КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Первая контрольная точка - в форме доклада (письменная).

Темы докладов: Темы докладов с презентацией

1. Особенности руководства персоналом в различных странах.
2. Японская система управления персоналом.
3. Американская система управления персоналом.
4. Особенности управления персоналом в континентальной Европе.
5. Особенности управления персоналом в Китае и других странах мира.
6. Особенности управления персоналом в России.
7. Управление знаниями в российских и зарубежных организациях
8. Модель компетенций как основа управления человеческими ресурсами.
9. Цифровые технологии в управлении персоналом.
10. Методы оценки эффективности системы управления персоналом
11. Финансовая эффективность управления персоналом организации.
12. Социальная эффективность управления персоналом организации.
13. Тоталитарные тренды в управлении персоналом.
14. Современные технологии привлечения и подбора персонала.
15. Электронный рекрутинг.
16. Применение методик контент-анализа в управлении персоналом.
17. Карьерная мотивация и условия ее эффективного использования.
18. Статусная мотивация и ее возможности в управлении персоналом.
19. Самомотивация в управлении персоналом.
20. Визионерство. Роль картин будущего в самомотивации.
21. Мониторинг и контроль в системе мотивации.
22. Деструктивная мотивация и способы ее ограничения.
23. Мотивационный аудит.
24. Построение системы мотивации персонала.
25. Построение системы грейдинга.
26. Построение системы премирования персонала.
27. Построение системы нематериальной мотивации.
28. Построение системы мотивации топ-менеджеров.
29. Современные и традиционные инструменты мотивации персонала.
30. Геймификация в мотивации персонала.

Методические рекомендации:

Обучающийся может подготовить не более пяти докладов с презентацией. Критерии оценки одного доклада с презентацией: 5 баллов выставляется обучающемуся, если он перечисляет все существенные характеристики обозначенного в вопросе предмета и возможные варианты дальнейшего развития решения проблемы, если это возможно; 4 балла, если студент раскрыл только часть основных положений вопроса, продемонстрировал неточность в представлениях о предмете вопроса; 3 балла, если студент обозначил общую траекторию ответа, но не смог конкретизировать основные компоненты; 2 балла, если студент не продемонстрировал знаний основных понятий, представлений об изучаемом предмете.

Методические указания по написанию доклада с презентацией. Требования, предъявляемые к докладу с презентацией:

1. Объем доклад не должен превышать 5-8 страниц. Печать производится через 1,5 интервала, размер шрифта 14, с выравниванием по ширине. Левое поле листа 30 мм, правое – 10 мм, верхнее – 20 мм, нижнее 20 мм. Текст должен оформляться абзацами с отступом 1,25 см.
2. Эссе должно восприниматься как единое целое, идея должна быть ясной и понятной.

3. Необходимо писать коротко и ясно. Эссе не должно содержать ничего лишнего, должно включать только ту информацию, которая необходима для раскрытия вашей позиции, идеи.
4. Доклад должно иметь грамотное композиционное построение, быть логичным, четким по структуре.
5. Каждый абзац доклад должен содержать только одну основную мысль.
6. Доклад должен показывать, что его автор знает и осмысленно использует теоретические понятия, термины, обобщения, мировоззренческие идеи.
7. Доклад должен содержать убедительную аргументацию заявленной по проблеме позиции.

Контрольная точка в форме заданий (устная).

Компетентностно-ориентированные задания

Задание 1 Составьте структурную схему, характеризующую соотношение таких категорий, как «трудовые ресурсы», «человеческие ресурсы», «человеческий капитал», «кадровый потенциал», «персонал», «кадры», «коллектив», «штат сотрудников», «трудовой коллектив», «сотрудник», «личность».

Задание 2 Проанализируйте одну из многомерных моделей стилей, выделите в ней основные черты многомерности (ситуационная модель Ф. Фидлера, концепция П. Херсли и К. Бланшара, модели Врума-Йеттона, Ханзейкера-Алессандры, Блейка и Моутона др.)

Задание 3 Составьте таблицу сравнения всех типов организационных структур управления и определите место в них служб по управлению персоналом/кадровых служб и кадровых функционеров. Выявите наиболее эффективную организационную структуру с позиции управления персоналом.

Задание 4 Сравните способы исследования затрат рабочего времени (хронометраж, фотография рабочего дня, самофотография). Представьте результат в виде таблицы. Укажите, как выводы этих исследований могут использоваться в планировании потребности в персонале организации.

Задание 5 Составьте сравнительную таблицу по видам адаптации: профессиональная, организационная, физиологическая, социальная, психологическая. Определите, для каких видов работ какой из видов адаптации будет наиболее эффективен. Аргументируйте свое мнение.

Задание 6 Составьте проект «Положения об аттестации персонала» гипотетической организации, осуществляющей городские пассажирские перевозки. Тип подвижного состава – автобусы. Категории сотрудников: директор, главный инженер, начальник производства, начальники автоколонн, водители, диспетчеры, ремонтные рабочие, экономисты, нормировщики, бухгалтеры, медперсонал, разнорабочие, уборщицы производственных помещений, кадровики.

Задание 7 Сформируйте ментальную карту организационных конфликтов, учитывая их причину и поводы, субъектов конфликтных отношений, способы их локализации и минимизации негативных последствий, а также возможные пути снижения уровня конфликтности.

Задание 8 Разработайте модель руководителя службы персонала с учетом требований стандартов по профессиональным и надпрофессиональным компетенциям, используя радиантный метод представления информации в виде ментальной карты.

Задание 9 Магазин Ивановского текстиля открылся 1 мая 2019 года. Среднесписочная численность торговых работников магазина на момент открытия составляла 49 чел., на 1 июня – 47 чел., на 1 июля – 53 чел., на 1 августа – 55 чел., на 1 сентября – 61 чел., на 1 октября – 45 чел., на 1 ноября – 43 чел., на 1 декабря – 37 чел., на 1 января следующего года – 37 чел. Определите по этим данным среднесписочную численность торговых работников за 2019 год.

Задание 10 Сформируйте алгоритм адаптационных процедур для молодых специалистов, поступающих на работу в крупную производственную компанию с учетом их численности – 5 человек, среднего возраста – 22 года, уровня образования – бакалавриат, отсутствия профессионального опыта за исключением практик в институте.

Критерии оценивания. «отлично» – студент правильно выполнил задание. Показал отличные владения навыками применения полученных знаний и умений при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Ответил на все дополнительные вопросы; «хорошо» – студент

выполнил задание с небольшими неточностями. Показал хорошие владения навыками применения полученных знаний и умений при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Ответил на большинство дополнительных вопросов; «удовлетворительно» – студент выполнил задание с существенными неточностями. Показал удовлетворительное владение навыками применения полученных знаний и умений при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. При ответах на дополнительные вопросы было допущено много неточностей; «неудовлетворительно» – при выполнении задания студент продемонстрировал недостаточный уровень владения умениями и навыками при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. При ответах на дополнительные вопросы было допущено множество неточностей

Контрольная точка в форме коллоквиума (устная).

Вопросы для коллоквиума

1. Понятие персонала организации, признаки персонала.
2. Схожесть и различия понятий управление человеческими ресурсам и персоналом.
3. Понятие и сущность принципов управления персоналом.
4. Факторы среды управления персоналом.
5. Актуальность проблемы управления персоналом предприятия.
6. Функции управления персоналом.
7. Стратегия управления персоналом.
8. Задачи технического обеспечения системы управления персоналом.
9. Информационное обеспечение управления персоналом.
10. Направления кадровой политики предприятия (организации).
11. Профессионально-квалификационная структура персонала - штатное расписание
12. Понятие и участники трудовых отношений.
13. Трудоустройство и работа в коллективе.
14. Понятие, сущность и функции службы управления персоналом на предприятии.
15. Виды организационных структур службы управления персоналом.
16. Состав службы управления персоналом на предприятии.
17. Типы кадровой политики: пассивная, реактивная, превентивная, активная.
18. Планирование потребности в персонале.
19. Понятие и источники подбора персонала.
20. Отбор и наем персонала.
21. Этапы отбора претендентов на вакантную должность
22. Технология подбора персонала.
23. Порядок проведения собеседования при отборе
24. Оценочное интервью.
25. Сущность и виды адаптации персонала.
26. Планирование и организация работы с кадровым резервом.
27. Индивидуальное планирование деловой карьеры.
28. Организация труда на предприятии: понятие и содержание
29. Промышленно-производственный и непромышленный персонал.
30. Разделение и кооперация труда на предприятии.
31. Виды и границы разделения труда.
32. Факторы производственной среды, влияющие на работоспособность
33. Установление целесообразных режимов труда и отдыха.
34. Обеспечение безопасности труда и поддержания здоровья сотрудников.
35. Несчастные случаи на рабочем месте.
36. Мотивация к труду работников организации. Стимулирование персонала.
37. Оплата труда как основной принцип мотивации.
38. Составные элементы оплаты труда.
39. Системы оплаты труда
40. Система вознаграждения персонала организации.
41. Виды дополнительной зарплаты: доплаты и надбавки
42. Материальное и нематериальное (моральное) стимулирование персонала.

43. Дисциплинарные взыскания.
44. Виды и формы подготовки кадров.
45. Методы обучения персонала.
46. Виды профессионального обучения.
47. Задачи и виды профориентации персонала.
48. Требования к переподготовке сотрудников.
49. Повышение квалификации и его отличие от других видов обучения.
50. Способы выявления потребностей в обучении.
51. Сущность и понятие конфликта.
52. Стили поведения в конфликтных ситуациях.
53. Методы управления конфликтами в коллективе.
54. Переговорный процесс между работодателем и профсоюзом.
55. Трудовые споры.
56. Насилие на рабочем месте.
57. Основные подходы к оценке эффективности управления персоналом.
58. Затраты, на совершенствование системы и технологии управления персоналом.
59. Сущность и структура затрат предприятия на персонал.
60. Методы оценки деятельности сотрудников.

(темы для обсуждения)

1. *Существует ли различие в понятиях «персонал», «кадры», «человеческие ресурсы»?*
2. *Каким образом реализуется системный подход в управлении персоналом? Приведите*

пример.

3. *В чём реализуется влияние внешней среды предприятия на систему управления персоналом? Поясните свою точку зрения.*
4. *В чём особенность управления персоналом как подсистемы управления организацией?*
5. *Как вы считаете, персонал – это, в первую очередь, ресурс предприятия или его основная ценность?*
6. *Как вы считаете, управление персоналом – больше искусство или регламентированная деятельность?*
7. *Когда самый квалифицированный сотрудник – конфликтная личность.*
8. *Каких сотрудников не нужно принимать на работу.*
9. *Как уволить сотрудника, не испортив себе карму?*
10. *Как завоевать авторитет среди подчинённых и нужно ли это делать?*

Методические рекомендации:

Обучающийся может подготовить не более двух ответов на вопросы к коллоквиуму. Критерии оценивания одного ответа: 5 баллов выставляется обучающемуся, если он перечисляет все существенные характеристики обозначенного в вопросе предмета и возможные варианты дальнейшего развития решения проблемы, если это возможно; 4 балла, если студент раскрыл только часть основных положений вопроса, продемонстрировал неточность в представлениях о предмете вопроса; 3 балла, если студент обозначил общую траекторию ответа, но не смог конкретизировать основные компоненты; 2 балла, если студент не продемонстрировал знаний основных понятий, представлений об изучаемом предмете

Контрольная точка - в форме кейсов (письменная).

Кейсы:

Кейс 1 Общество с ограниченной ответственностью «РОСОПТ» – организация, специализирующаяся на оптовой и розничной торговле продукцией промышленных предприятий. Со времени основания в 2015 г. предприятие начинало с одного вида продукции, постепенно расширяя ассортимент и увеличивая количество номенклатуры продукции. Одновременно увеличивалась численность потребителей, а также объемы реализации. Начиная с 2017 г. предприятие ООО «РОСОПТ» динамично развивается, что подтверждается экономическими показателями. Руководство планирует расширять штат сотрудников. Однако участились жалобы со стороны клиентов на качество обслуживания. Текучесть кадров в организации составляет 19 %, причем сотрудники увольнялись только по собственному желанию. Причинами увольнения

являлись неудовлетворенность заработной платой и социально- психологическими условиями работы (неблагоприятный социально-психологический климат). Плановое повышение заработной платы и, соответственно, издержек на персонал не привело к желаемому эффекту. В организации преобладают сотрудники 24-35 лет, в основном женщины. Регулярно проводится аттестация персонала. Организационная культура на предприятии характеризуется как слабая. Стиль управления – авторитарный.

1. Обозначьте тип проблемы, с которой столкнулась организация.
2. Сформулируйте требования к персоналу с учетом задач развития организации.
3. Соответствует ли складывающийся тип организационной культуры задачам динамично развивающейся организации?
4. Продумана ли система мотивации персонала? Что можно изменить, чтобы снизить текучесть кадров?
5. Как можно усовершенствовать систему управления персоналом в ООО «РОСОПТ»?

Кейс 2 Предприятие «Станки» занимается производством агрегатных станков. На предприятии работает около 4000 работников. Предприятие стало испытывать серьезные трудности с производством и реализацией станков, что объясняется падением спроса на продукцию. Внешние обстоятельства: нестабильность в экономике страны, разрыв долговременных связей с партнерами, появление зарубежных конкурентов на данном рынке (до этого предприятие было в лидерах среди производителей в своей области) негативно повлияло на деятельность предприятия. Структура управления предприятием долгое время была довольно сложной и централизованной. Все работы, связанные с управлением, были строго регламентированы, каждый выполнял свои четко определенные функции. Директор предприятия Иванов А.И. – человек старой закалки, полагающий, что инициативу надо проявлять, но до определенного предела и определенного уровня управления. Он старался быть в курсе всех дел и принимать участие во всех направлениях деятельности предприятия. Но времени для этого постоянно не хватало, а хватало только на текущие дела. Это не позволяло директору активно работать на перспективу, определять стратегию развития предприятия, а делегировать ряд полномочий он был не готов. Все вышеперечисленные проблемы привели к постепенному снижению объемов производства на 30%, что поставило предприятие в предкризисное состояние. Снижение объемов производства вызвало недоиспользование трудового потенциала работников. В связи с этим возникла потребность в сокращении персонала предприятия. Однако на предприятии работало много трудовых династий и работников, лично преданных директору предприятия. Увольнение предполагалось проводить, не затрагивая эти категории работников, хотя некоторые из них были предпенсионного и пенсионного возраста. Директор хотел сохранить свою прежнюю команду, полагая, что низкие результаты работы представляют временные трудности, главное – преданность подчиненных. Поговорив с некоторыми ведущими специалистами на предприятии, приглашенный эксперт Петров М.Н. сделал вывод, что трудности на предприятии можно преодолеть, изменив систему управления персоналом, и получил совет не ввязываться в безнадежное дело. На предприятии не имели представления о планировании карьеры, деловой оценке персонала, подготовке резерва кадров. Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями служб и подразделений. Рабочие предприятия получали сдельную заработную плату, а сотрудники администрации – должностные оклады, причем индексация заработной платы проводилась по решению директора тогда, когда он считал необходимым.

1. Определите особенности управления персоналом на данном предприятии. Какие проблемные зоны существуют в системе управления персоналом на предприятии?
2. Выделите личностно-психологические и структурные переменные, способствующие изменениям на данном предприятии.
3. Что могут сделать в этой ситуации Петров М.Н. и группа экспертов?
4. Предложите систему мер успешного проведения изменений в организации. Какие методы организационного развития можно предложить в данной ситуации?
5. Сформулируйте новые требования к персоналу с учетом задач развития предприятия.

Кейс 3 Ирина В. работает в должности зам. директора отдела маркетинга в компании «СВ», специализирующейся на выпуске новых строительных материалов. Это частная организация и подбор персонала контролирует непосредственный собственник. Ирине 35 лет, она не замужем, и все силы отдает работе, постоянно повышает свою квалификацию. За 5 лет, которые она проработала в компании, в отделе сменилось множество руководителей. Примерно каждые полгода приходил новый директор «со стороны». Смена руководства в основном происходила по инициативе собственника, недовольного директором отдела. Все новые директора имели разный профиль образования и были разного возраста. Несмотря на то, что Ирина остается самым опытным сотрудником в отделе, знающим специфику работы данной компании, она не надеется на повышение в должности, объясняя это тем, что она женщина и поэтому ей труднее получить эту должность. Все отчеты и аналитические материалы, сделанные ей, служат отчетами всего отдела. Как квалифицированный специалист она понимает, что баланс между затрачиваемыми усилиями и получаемым вознаграждением нарушается. Ее неудовлетворенность подкрепляется тем, что ее заслуги остаются незамеченными, новые руководители не успевают оценить сотрудников. Она подумывает о смене работы и несколько раз имела беседу с собственником. Для того, чтобы сохранить ценного специалиста, эпизодически ей выплачивают премии, повысили зарплату. Под руководством нового директора отдела Ирина начала замалчивать часть проанализированной информации и стремится эффектно подать ее на общеорганизационных совещаниях и переговорах.

1. Какая проблема существует в компании?
2. С какими проблемами сталкивается новый руководитель отдела маркетинга? Что он чувствует?
3. Какая дополнительная информация требуется, чтобы лучше понять ситуацию?
4. Эффективно ли выстроена система мотивации персонала на предприятии?
5. Какова специфика подбора кадров на предприятии? В чем достоинства и недостатки такой системы?
6. Какие меры по улучшению работы отдела маркетинга можно порекомендовать?

Кейс 4 Фирма «Витрина А» специализируется на рекламе в местах продаж. Бурный рост компании привел к неуправляемости фирмы, и тогда в компании занялись управлением человеческими ресурсами. Руководитель компании В. Куликов решил улучшать атмосферу внутри фирмы с помощью выпуска стенгазеты и празднования дней рождения сотрудников. Раз в квартал проводится более серьезное мероприятие – общее собрание коллектива, на котором дирекция отчитывается перед сотрудниками, награждает особо отличившихся, и делится планами на будущее. Это традиционные методы, но два последних начинания В. Куликова – его собственное ноу-хау. Самое последнее нововведение – отказ от фиксированной зарплаты. Теперь вместо нее часть менеджеров, заработок которых зависит от результатов работы, в начале месяца получают аванс. Они могут взять столько, сколько попросят, верхней границы суммы аванса нет, – это может быть и 2000 и 50000. Существует лишь нижняя планка запросов. Аванс меньше 500 считается зазорным. Того, кто хочет взять такую сумму, директор считает неподходящим сотрудником для успешной компании. Для менеджеров стажеров сумма равна эквиваленту 10000, а для начальников отдела – 25000. При особых обстоятельствах сотрудник может попросить сумму, превышающую определенный для его позиции максимум. Как правило, такие ситуации разрешаются в пользу сотрудников. В течение месяца сотрудник зарабатывает баллы, которые затем переводятся в условные единицы. Количество баллов зависит от принесенного им фирме дохода и профессиональной активности, которая определяется исходя из количества проведенных встреч, отосланных факсов и т. д. В конце каждого месяца производится расчет. Если сотрудник наработал на большую сумму, нежели взял авансом в начале месяца, то он получает недостающую разницу. Если же он взял больше, чем в итоге заработал, то излишек остается у него. Завышенная самооценка менеджера покрывается за счет «фонда отрицательной отчетности», который есть в каждом отделе. Эти фонды формируются из ежемесячных процентных отчислений от дохода с продаж. Принцип новой мотивации: получаешь, сколько хочешь, и работаешь, сколько можешь. Расходы фирмы на зарплату, конечно, выросли, но и отдача повысилась. Новая схема мотивации персонала включает в себя не только гибкие зарплаты, но и систему кредитования. Руководство компании настаивает на том, чтобы менеджеры брали кредиты, чтобы купить себе хорошую машину, новую квартиру,

поскольку они представляют успешную компанию, поэтому должны олицетворять собой успех. Кредитование осуществляется через банк под гарантию «Витрины А». На приобретение недвижимости кредит выдается сроком до 10 лет, на покупку автомобиля, мебели и т. д. – до трех лет. Выплату процентной ставки по кредиту берет на себя компания. Открыто 16 кредитных линий. Было несколько причин, которые заставили руководство компании изменить подход к мотивации сотрудников. Во-первых, по словам В. Куликова, менеджеров все активнее стали переманивать хедхантеры. Во-вторых, возникла проблема «сытости» сотрудников, которые, заработав себе на черный день, уже не проявляли былой активности. Некоторые вообще стали довольствоваться фиксированными окладами. Нужно было что-то делать. «Витрина А» обратилась за помощью в консалтинговое агентство. Начиная с 2019 г. от этой системы в «Витрине А» отказались.

1. Какие недостатки имеет предложенная руководителем система мотивации?
2. Предложите другие способы мотивирования персонала компании.

Кейс 5 Компания «Декстер» была приобретена другой, более молодой и динамичной компанией. Как это часто бывает в подобных случаях, новые владельцы столкнулись с принципиальной разницей в корпоративной культуре. На встречу, посвященную слиянию, сотрудники «Декстера» пришли в темных костюмах, белых рубашках, галстуках и черных ботинках и сели по одну сторону стола. По другую сторону стола расположились менеджеры новой компании, одетые в джинсы, цветные майки и кроссовки. У нового генерального директора длинные волосы были завязаны хвостом. По признанию старого директора компании «Декстер», он и его коллеги почувствовали себя людьми из прошлого века. И не удивительно, что двум сторонам было крайне трудно найти общий язык. Для этого были приглашены специалисты в области кадрового консультирования. Их задача состояла в подробном исследовании стиля управления и культуры новой компании, чтобы помочь бывшим сотрудникам «Декстера» приспособиться к переменам в стиле работы. По оценке компании DBM, обычно сотрудники организации, условно распределяются на следующие группы в следующей пропорции: 20% – фундаменталисты, 20 % – новаторы и 60% – хамелеоны. В условиях перехода эксперты особое внимание рекомендуют уделить хамелеонам.

1. Как провести диагностику существующей ситуации? Какую информацию необходимо получить о персонале компании «Декстер»?
2. Какие этапы исследования вы бы выделили?
3. Сформируйте предложения по адаптации персонала.

Кейс 6 Полгода назад Л. Кузнецова перешла в представительство специализирующейся на торговле бижутерией корпорации Swi в Москве, где заняла должность регионального менеджера. В первый день на новой работе ее встретил офис-менеджер, провел ее по офису, показал, что и где находится, представил коллегам. На второй день возникли сложности. Л. Кузнецовой сказали, что она должна заказать себе служебную машину, а как это сделать, не объяснили. Пришлось долго выяснять процедуру. В результате она переговорила с десятком людей и потратила на выяснения много времени. Еще больше проблем возникло при оформлении зарплатной карточки в банке, поскольку ей не объяснили процедуру получения, и, когда она приехала в банк, служащая стала требовать с нее депозит, о котором она ничего не знала. Ей пришлось возвращаться в офис и уточнять, как оформляется карта. Кроме того, на ее рабочем месте не подготовили компьютер.

1. Какие чувства испытала Л. Кузнецова на новом месте работы?
2. Какие организационные причины привели к этой ситуации?
3. Может ли это иметь негативные последствия для дальнейшей работы Л. Кузнецовой в должности регионального менеджера?
4. Кто должен отвечать за адаптацию сотрудников (менеджеров или рядовых сотрудников) в небольшой организации?
5. Меняется ли система адаптации персонала в организации, переживающей интенсивный рост и реорганизацию?

Кейс 7 Существуют разные точки зрения на проблему подбора и расстановки персонала в зависимости от возраста сотрудников. Работодатели часто полагают, что сотрудники старшего

возраста не владеют новыми технологиями и не обладают гибким мышлением. Но это не больше чем миф, утверждает Ирина Грин, директор по изучению проблем персонала консалтинговой компании Зуммер. Согласно исследованию, которое недавно провела данная компания, работники в возрасте за 50 работают не хуже, а то и лучше молодых. Компания опросила 35 000 сотрудников крупных корпораций и выяснила, что работники старшего возраста более ориентированы на клиентов, а молодежь – на достижение собственных целей. Исследования Зуммер показали, что годовая прибыль компаний с более высоким уровнем «клиентоориентированности» работников часто превосходит средний уровень прибыли других предприятий в той же отрасли. Поэтому работники старшего возраста выгодны работодателям. Исследователи опровергли еще один распространенный миф. Они доказали, что старые люди могут быть такими же новаторами, как и молодые. Дэвид Гейлнсон, профессор экономики, утверждает, что новые решения предлагают как молодые, так и старые. Он объясняет, что креативность бывает двух видов. Люди, обладающие творческим потенциалом первого вида, разрушают традиции и правила, люди со вторым видом креативности создают новое на основе ранее приобретенных знаний. Компаниям нужны люди обоих типов. В ходе исследования выяснилось также, что работники преклонного возраста легко обучаются новым технологиям. Иван Ребров, профессор психологии, утверждает, что неправильно считать, что старую собаку нельзя научить новым трюкам, и менеджерам давно пора расстаться с этими представлениями. Иное мнение сложилось в России. Здесь работодатели считают, что работник за 50 сформировался как профессионал еще в советские времена, и поэтому он является человеком другой закалки, и у него нет никакого опыта в бизнесе, и люди преклонного возраста просто не выдерживают темпов развития российского бизнеса. В таких областях, как финансы, бухгалтерия, хозяйственные службы, где бизнес-процессы идут медленно и они поспевают за темпом, они успешны. Около 10% 50-летних все же выдерживают гонку и становятся звездами бизнеса.

Оценить требования к возрасту кандидатов (в % соотношении по основным должностям) для российских компаний:

- а) компания, торгующая мед. техникой, лекарственными препаратами;
- б) российский офис французской компании ALD (автомобильный лизинг);
- в) розничная торговля верхней одеждой;
- г) хедхантинговая компания;
- д) салон красоты;
- е) страховая компания;
- ж) риэлтерская фирма;
- з) моторный завод;
- и) психологическое консультирование;
- к) наукоемкая компания, специализирующаяся на IT-технологиях.

Критерии оценивания. «отлично» – студент правильно выполнил задание. Показал отличные владения навыками применения полученных знаний и умений при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Ответил на все дополнительные вопросы; «хорошо» – студент выполнил задание с небольшими неточностями. Показал хорошие владения навыками применения полученных знаний и умений при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Ответил на большинство дополнительных вопросов; «удовлетворительно» – студент выполнил задание с существенными неточностями. Показал удовлетворительное владение навыками применения полученных знаний и умений при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. При ответах на дополнительные вопросы было допущено много неточностей; «неудовлетворительно» – при выполнении задания студент продемонстрировал недостаточный уровень владения умениями и навыками при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. При ответах на дополнительные вопросы было допущено множество неточностей

ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА РЕФЕРАТОВ

Примерный список тем рефератов:

1. Кадровая политика и стратегия.
2. Виды кадровой политики.

3. Планирование кадровой политики.
4. Стратегия развития персонала.
5. Маркетинг персонала: сущность и структура.
6. Процесс планирования маркетинга персонала.
7. Планирование персонала.
8. Анализ и проектирование работ.
9. Найм персонала.
10. Ориентация и адаптация персонала.
11. Профессионализм и компетентность, развитие и обучение, тренинг персонала.
12. Управление карьерой.
13. Планирование кадрового резерва руководителей.
14. Высвобождение персонала.
15. Оценка деятельности персонала.
16. Управление сопротивлением персонала стратегии изменений организации.
17. Оценка потенциала работников и организации.
18. Процесс и методы оценки потенциала работников и организации.
19. Организация стимулирования трудовой деятельности.
20. Вознаграждение персонала организации.
21. Дополнительные льготы и компенсации.
22. Надбавки, премиальные системы.
23. Организационная структура системы управления персоналом.
24. Служба персонала: задачи и организация работы с персоналом.
25. Кадровые технологии.
26. Принятие кадровых решений.
27. Стиль и методы руководства и эффективность управления персоналом.
28. Расчет эффективности кадровой работы.
29. Международный опыт работы с персоналом.
30. Моббинг персонала.
31. Этапы развития практической деятельности в области УЧР.
32. Современные концепции управления человеческими ресурсами.
33. Сущность, цели, задачи и аспекты управления персоналом.
34. Этапы управления персоналом, их содержание.
35. Характеристика внешних и внутренних факторов, влияющих на деятельность по управлению персоналом.
36. Понятие кадровой политики организации.
37. Понятие корпоративной культуры, миссии организации и их роль в управлении персоналом.
38. Функционально-целевая модель системы управления персоналом.
39. Состав и содержание функций управления персоналом и организационная структура.
40. Обеспечение системы управления персоналом (кадровое, нормативно-методическое, правовое и информационное).
41. Исходные положения кадровой политики организации.
42. Оценка кадровой политики организации.
43. Состав и структура персонала организации.
44. Сущность, цели и задачи кадрового планирования.
45. Методы планирования персоналом.
46. Планирование расходов на персонал.
47. Характеристика основных источников пополнения состава предприятия.
48. Методы отбора персонала в организации, их краткая характеристика.
49. Сущность и виды трудовой адаптации.
50. Факторы трудовой адаптации.
51. Стадии адаптации и разработка программ адаптации.
52. Аттестация и ее роль в управлении персоналом.
53. Сущность деловой оценки, ее цели и принципы.

54. Содержание процедуры деловой оценки.
55. Критерии деловой оценки и методы их измерения.
56. Метод экспертной оценки деловых и личностных качеств и его использование в деловой оценке сотрудников.
57. Комплексная оценка качества работы.
58. Понятие и виды карьеры.
59. Этапы карьеры и их характеристика.
60. Управление карьерой сотрудников в организации: задачи и преимущества.
61. Модели управления карьерой сотрудников.
62. Проблемы развития карьеры и программы поддержки.
63. Кадровый резерв, его назначение и процедура формирования.
64. Управление профессионально-должностным перемещением персонала.
65. Цель и виды профессионального развития персонала.
66. Виды подготовки рабочих кадров.
67. Переподготовка рабочих кадров.
68. Повышение квалификации кадров.
69. Сущность, критерии и показатели оценки деятельности служб управления персоналом.
70. Понятие мотивации и структура мотивов трудового поведения.
71. Теории мотивации поведения.
72. Стратегии поведения в конфликтных ситуациях.
73. Управление персоналом в холдинге
74. Управление персоналом в концепции управления по результатам
75. Обратная связь в управлении персоналом
76. Командообразование в УЧР
77. Система сбалансированных показателей в УЧР
78. Целеполагание в УЧР

Методические рекомендации по написанию реферата, требования к оформлению

Реферат (от лат. *refereo* – сообщаю) – краткое изложение в письменном виде научно-исследовательской работы студента, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее. Содержание реферата должно быть логичным, а изложение материала должно носить проблемно-тематический характер.

Каждая работа, носящая реферативный характер, должна быть оформлена в соответствии с Государственным Образовательным Стандартом (ГОСТ).

Структура работы:

- титульный лист;
- оглавление;
- введение (указывается актуальность, цель, задачи);
- не менее 3х глав;
- выводы (личное мнение);
- приложения (если есть);
- список используемой литературы.

Каждый новый раздел начинается с новой страницы.

Во введении обязательно должны быть указаны следующие параметры: тема реферата; предмет и объект исследования; цель; задачи; актуальность; методы исследования.

В основной части формулируются ключевые понятия и положения, вытекающие из анализа теоретических источников (точек зрения, моделей, концепций), документальных источников и материалов практики, экспертных оценок по вопросам исследуемой проблемы, а также результатов эмпирических исследований. Реферат носит исследовательский характер, содержит результаты творческого поиска автора.

В заключении (1-2 страницы) подводятся главные итоги авторского исследования в соответствии с целью и задачами реферата делаются выводы или даются практические рекомендации по разрешению исследуемой проблемы.

Требования к оформлению работы:

- объём 15-20 страниц;
 - поля – по 2 см сверху и снизу, 3 см – слева, 1,5 см – справа;
 - выравнивание текста по ширине;
 - номера страниц – внизу страницы, справа; номер на первой странице не указывается;
 - шрифт – «Times New Roman»;
 - основной текст – 14 кегль, междустрочный интервал – 1,5 (основной текст, между абзацами);
 - абзацный отступ – 1,25;
 - расстановка переносов не применяется;
 - все лишние пробелы убираются, между словами должен быть только один пробел;
- знаки препинания (за исключением тире) ставятся сразу же за предваряющим его словом без пробела;
- ссылки – затекстовые (вынесенные за текст реферата и оформленные как список использованной литературы в алфавитном порядке), использование автоматических постраничных ссылок не допускается;
 - не менее 5 источников;
 - ссылки оформляются в соответствии с ГОСТ Р 7.0.100-2018 (приложение 2);
 - для связи с текстом порядковый номер библиографической записи из списка литературы указывают в отсылке, которую приводят в квадратных скобках в строку с текстом. Если ссылку приводят на конкретный фрагмент текста, в отсылке указывают порядковый номер и страницы, на которых помещен объект ссылки. Сведения разделяют запятой. Если отсылка содержит сведения о нескольких затекстовых ссылках, группы сведений разделяют знаком точка с запятой.

Критерии оценки реферата. При оценке реферата преподаватель руководствуется следующими критериями: – соответствие содержания текста выбранной теме; – наличие четкой и логичной структуры; – качество аналитической работы, проделанной при написании реферата; 12 – использование адекватных выбранной теме литературных источников; – самостоятельность, невторичность текста; – обоснованность сделанных автором реферата выводов, соответствие их поставленной цели; – отсутствие орфографических, пунктуационных, стилистических, а также фактических ошибок; – соответствие оформления работы предъявляемым требованиям; – сдачи реферата в установленный срок.

5.3 ПРОМЕЖУТОЧНАЯ АТТЕСТАЦИЯ

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 **4 семестр**

Итоговый тест (с ответами) для проверки сформированности компетенций

ОПК-6. Способен применять законодательство Российской Федерации, а также нормы международного права при осуществлении профессиональной деятельности

1. Прочитайте текст и выберите правильный ответ Иметь постоянный источник доходов, жилье, право на гарантированную пенсию, получить квалифицированную медицинскую помощь, жить в обстановке мира – это характеристика соответствует потребности:

- а) в безопасности
- б) в признании
- в) в поддержании социальных контактов
- г) в самовыражении

Правильный ответ а

2. Прочитайте текст и выберите правильный ответ Мотивация труда – это:

- а) стремление работника удовлетворить потребности посредством трудовой деятельности
- б) процесс увеличения объемов производства и повышения качества
- в) процесс удовлетворения потребностей производства через трудовой потенциал
- г) процесс побуждения себя и других к деятельности для удовлетворения духовных потребностей

Правильный ответ г

3. Прочитайте текст и выберите правильный ответ. Мотив состязательности присущ:

- а) всем творческим личностям;
- б) некоторым предпринимателям;
- в) только руководителям;
- г) каждому человеку.

Правильный ответ г

4. Прочитайте текст и выберите правильный ответ. Эффективное подкрепление всегда должно быть:

- а) своевременным, справедливым, конкретным;
- б) традиционным, регулярным, долговременным;
- в) конкретным, постоянным, справедливым;
- г) справедливым, неожиданным, краткосрочным.

Правильный ответ а

5. Прочитайте текст и выберите правильный ответ. Практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются, со стороны организации – осуществляется на этапе:

- а) Ознакомление с работой.
- б) Приспособление.
- в) Ассимиляция.
- г) Идентификация

Правильный ответ а

6. Прочитайте текст и выберите правильный ответ. Доктрина научной организации труда подразумевает:

- а) Использование эффектов групповой самоорганизации, формировании партнерских отношений между собственником и менеджером, повышение уровня гуманизации труда.
- б) Вытеснение массовой малоквалифицированного труда более квалифицированным, стимулирования индивидуального профессионального развития.
- в) Возвращение к коллективистским ценностям, взаимный контроль, взаимопомощь, непрерывное развитие индивидуального и группового потенциала предприятия.
- г) Перенос технократического подхода на практике организации производственных и трудовых процессов, повышение уровня эксплуатации всех составных элементов системы, в т.ч. и «человеческого материала».

Правильный ответ г

7. Прочитайте текст и выберите правильный ответ. Организационный подход к управлению персоналом — это:

- а) Совокупность основных функций и направлений кадровой работы.
- б) Мероприятия по усилению управленческой функции через организационную культуру
- в) Организация работы персонала предприятия.
- г) Самостоятельное направление в системе менеджмента предприятия.

Правильный ответ б

8. Прочитайте текст и выберите правильный ответ. Внутреннее вознаграждение дается:

- а) самой работой
- б) организацией
- в) правительством
- г) психологом

Правильный ответ а

9. Прочитайте текст и выберите правильный ответ. Внешне вознаграждение дается:

- а) ОМОНОм
- б) самой организацией
- в) самой работой
- г) психологом организации

Правильный ответ б

ПК-1 Способен формировать и обосновывать управленческие решения с учетом воздействия

внешних и внутренних факторов среды, оказывающих влияние на деятельность организации

1

0 а) к совершенствованию

. б) к отставанию

П в) к инновациям

р г) к демотивации

о **Правильный ответ г**

ч 11. **Установите** правильное соответствие между типом кадровой стратегии предприятия и ее сущностью:

т 1. Потребительская стратегия

а 2. Партнерская стратегия

й 3. Идентификационная стратегия

т Варианты ответов:

е А) Предполагает взаимовыгодные партнерские отношения между персоналом и руководством предприятия, при которых осуществляется согласование целей и ценностей, развитие персонала обеспечивается компанией, и в свою очередь персонал увеличивает свой вклад в развитие организации.

к Б) Отношения строятся на основе полного совпадения целей и ценностей, движущей силой реализации потенциала персонала выступает развитие предприятия, и наоборот □ компания развивается, если наращивает свой потенциал каждый ее сотрудник.

В) Предполагает отсутствие общих целей и ценностей у персонала и предприятия, но имеются взаимные интересы, осуществляется использование трудового потенциала персонала, по результатам которого персонал получает возможности для удовлетворения своих потребностей, при всем совместного развития не происходит.

ы **Правильный ответ:** 1)-в, 2)-а, 3)-б.

б 12. **Установите** правильную последовательность этапов в модели мотивации через потребности:

р а) результат (цель);

и б) побуждение или мотивы;

т в) поведение (действие);

е г) потребности;

Д) полное удовлетворение/частичное удовлетворение/ отсутствие удовлетворения.

п **Правильный ответ:** г), б), в), а), д)

р 13. **Установите соответствие:** Сопоставьте понятия: 1. Мотивационная программа А) Улучшение условий труда 2. Карьерный рост В) Повышение заработной платы 3. Бонусная система Б) Продвижение по службе

и **Правильный ответ** 1. А, 2. С, 3. В

л 14. **Установите соответствие:** Сопоставьте понятия: 1. Программа обеспечения безопасности А) Обеспечение безопасности персонала и гостей 2. Охранно-пожарная система В) Противопожарные мероприятия 3. Видеонаблюдение С) Мониторинг безопасности

ы **Правильный ответ** 1. А, 2. В, 3. С

й ПК-1 Способен организовывать работу исполнителей, принимать решения об организации туристской деятельности

о 15. **Установите соответствие:** Сопоставьте понятия: 1. Программа снижения текучести кадров А) Обеспечение привлекательных условий работы 2. Программа обучения персонала В) Повышение квалификации сотрудников 3. Программа мотивации персонала С) Сокращение потерь персонала

т **Правильный ответ** 1. А, 2. В, 3. С

. 16. **Закончите фразу. Ответ следует записать с маленькой буквы, в именительном падеже.** Процесс мотивации приводит к... теории Абрахама Маслоу – является:

Правильный ответ: бесконечный

17. **Закончите фразу. Ответ следует записать с маленькой буквы, в именительном падеже.** Степень и вид профессиональной обученности, то есть уровень подготовки, опыта, знаний, навыков, необходимых для выполнения конкретного вида работы - ...:

Правильный ответ: квалификация

18. Закончите фразу. Ответ следует записать с маленькой буквы, в именительном падеже: Планы по человеческим ресурсам определяют оценку будущих потребностей в _____

Правильный ответ: кадры

19. Закончите фразу. Ответ следует записать с маленькой буквы, в именительном падеже: Какой элемент не содержится в структуре мотива:

П

р 20. Закончите фразу. Ответ следует записать с маленькой буквы, в именительном падеже. ... Метод профессионального обучения, который заключается в разъяснении и демонстрации приемов работы непосредственно на рабочем месте – именуется:

и Правильный ответ инструктаж;

л 21. Закончите фразу. Ответ следует записать с маленькой буквы, в именительном падеже. Степень желательности, привлекательности, приоритетности для человека достижения конкретного результата получила в теории мотивации название:

н Правильный ответ валентность

ы 22. Закончите фразу. Ответ следует записать с маленькой буквы, в именительном падеже. Какой тип кадровой политики характеризуется отсутствием прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом?

т Правильный ответ: пассивная

в 23. Закончите фразу. Ответ следует записать с маленькой буквы, в именительном падеже. Адаптация, которая заключается в привыкании к коллективу и его нормам, к руководству и коллегам – это:

: Правильный ответ социально-психологическая стимул
24. Установите соответствие. Сопоставьте понятия: 1. Программа управления качеством А) Оценка и улучшение процессов 2. Система менеджмента качества В) Постоянное улучшение качества продукции и услуг 3. Внутренний аудит качества С) Управление качеством на всех уровнях организации

Правильный ответ 1. А, 2. В, 3. С

25. Установите соответствие. Сопоставьте понятия: 1. Профессиональное обучение А) Повышение квалификации персонала 2. Развитие персонала В) Обучение новым навыкам и знаниям 3. Адаптация персонала С) Обучение специфическим навыкам

Правильный ответ 1. В, 2. А, 3. С

26. Установите соответствие. Сопоставьте понятия: 1. Экономическая эффективность А) Способность технологии снижать затраты 2. Экологическая эффективность В) Способность технологии сокращать выбросы 3. Технологическая эффективность С) Способность технологии увеличивать производительность

Правильный ответ: 1. А, 2. В, 3. С

27. Установите правильную последовательность. Распределите нижеперечисленные понятия от самого широкого по смыслу к самому узкому (1 – самое широкое; 5 – самое узкое)

человеческие ресурсы	
трудовые ресурсы	
кадры	
персонал	
рабочая сила	

Правильный ответ 1-2-5-4-3

28. Установите соответствие. Соотнесите между собой понятия

1. Рабочая сила	1. трудоспособная часть населения, которая, обладая физическими или интеллектуальными возможностями, способна производить материальные блага и оказывать услуги;
2. Трудовые ресурсы	2. социально-экономическая общность, к которой относятся все обладатели рабочей силы, трудоустроенные на предприятии, состоящие с ним в формальной связи и

	обладающие необходимой квалификацией. Это обезличенные субъекты правоотношений, которые занимают определённые вакансии в настоящий момент;
3. Персонал	3. способность человека к труду, совокупность физических и духовных способностей, которые человек использует в своей деятельности;
4. Человеческие ресурсы	4. совокупность различных качеств людей, определяющих их трудоспособность к производству материальных и духовных благ, и являются обобщающим показателем человеческого фактора развития общественного производства;
5. Кадры	5. совокупность трудовых ресурсов, входящих в состав предприятия и занятых в процессах его работы. К ним относятся не только те лица, которые фактически занимают должности, но и люди, находящиеся в трудовом или декретном отпуске, на больничном листе, на курсах повышения квалификации;

Правильный ответ 1-3; 2-1; 3-5; 4-4; 5-2

29. Закончите фразу. Ответ следует записать с маленькой буквы, в именительном падеже:
 Ответственность за развитие персонала – несет:

Правильный ответ линейные руководители;

30. Закончите фразу. Ответ следует записать с маленькой буквы, в именительном падеже.: К первичным потребностям относятся:

Правильный ответ физиологические потребности

Инструкция по выполнению. При ответе на вопросы:

Выбрать один правильный ответ. Дополнить фразу, сопоставить, установить последовательность

Вопросы для самостоятельной подготовки к экзамену

1. Предмет и содержание управления персоналом.
2. Управление персоналом в системе наук и общей теории управления.
3. Персонал как объект и важнейший ресурс управления.
4. Методологии и технологии в управлении персоналом.
5. Эволюция теории управления персоналом.
6. Персонал как объект и важнейший ресурс управления.
7. Особенности управления персоналом как вида профессиональной деятельности.
8. Субъекты управления персоналом.
9. Службы управления персоналом: статус, функции, задачи.
10. Функции кадровой службы в управлении персоналом.
11. Типология выбора стиля управления и оценка его эффективности.
12. Управление персоналом: зарубежный опыт и особенности его применения в России.
13. Роль и функции менеджера по управлению персоналом в организации.
14. Современные тенденции в деятельности служб управления персоналом.
15. Принципы и методы управления персоналом. Проблема классификации.
16. Формирование системы управления персоналом организации.
17. Содержательная характеристика основных методов управления персоналом.
18. Взаимосвязь персонал-стратегии и стратегии развития организации.
19. Мониторинг персонала.
20. Значение Этического кодекса для кадровой политики.
21. Проектирование структуры и численности штатов организации.
22. Планирование в управлении персоналом.
23. Проектирование рабочего места.
24. Набор и отбор персонала.
25. Расстановка кадров в организации.
26. Деловая оценка в управлении персоналом
27. Аттестация кадров в организации.
28. Профессиографирование в изучении деятельности персонала.

29. Управление профессиональным совершенствованием персонала.
30. Маркетинг персонала.
31. Методы отбора персонала.
32. Особенности рекрутмента в России.
33. Набор и отбор в общей системе управления персоналом.
34. Психологический аспект процесса адаптации человека.
35. Виды совместной деятельности и адаптация их организации.
36. Освоение социально-психологических проблем общения в ходе адаптации.
37. Психологические аспекты лидерства.
38. Психология управления процессом адаптации.
39. Характеристика системы жесткого найма сотрудника на.
40. Аттестация персонала: проблемы деловой оценки.
41. Роль аттестации в управлении персоналом организации.
42. Аттестация государственных служащих.
43. Аттестация муниципальных служащих.
44. Эффективность оценки персонала.
45. Методы оценки персонала.
46. Планирование и развитие профессиональной карьеры.
47. Внутриорганизационная карьера
48. Сравнительный анализ подходов к формированию мотивации труда.
49. Сравнительный анализ современных технологий мотивации.
50. Сравнение национальных моделей управления человеческими ресурсами

6. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ

Комплект оценочных средств хранится на кафедре, подлежит обновлению по мере необходимости. Для промежуточной аттестации в виде экзамена каждое ОС по дисциплине обновляется и утверждается за 14 дней до начала сессионного периода и хранится в недоступном месте от несанкционированного доступа. Ответственность несет кафедра.

Порядок проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по ОПОП регламентируются Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования.

Текущий контроль успеваемости является формой контроля качества знаний обучающихся, осуществляемого в межсессионный период обучения с целью определения качества освоения ОПОП.

Текущий контроль успеваемости осуществляется: на лекциях, практических (семинарских) занятиях, в рамках контроля самостоятельной работы.

Обучающиеся заранее информируются о критериях и процедуре текущего контроля успеваемости преподавателями по соответствующей учебной дисциплине (модуля).

Успеваемость при текущем контроле характеризует объем и качество выполненной обучающимися работы по дисциплине (модулю).

Педагогические виды и формы, используемые в процессе текущего контроля успеваемости обучающихся, определяются методической комиссией кафедры. Выбираемый вид текущего контроля обеспечивает наиболее полный и объективный контроль (измерение и фиксирование) уровня освоения результатов обучения по дисциплине.

Преподаватели предоставляют сведения о текущей успеваемости обучающихся в рамках проведения текущей аттестации в семестре в деканаты/ учебный отдел института в сроки, определенные внутренними распорядительными документами института.

В целях обеспечения текущего контроля успеваемости преподаватель проводит консультации.

Преподаватель, ведущий занятия семинарского типа, проводит аттестацию обучающихся за прошедший период. Аттестация проводится, если проведено не менее 3 практических (семинарских) или лабораторных занятий, в установленные деканатом сроки, не реже 1 раза за учебный семестр. Обучающиеся аттестуются путем выставления в соответствующую групповую ведомость записей по системе: «аттестован» или «не аттестован».

Преподаватель, проставляя итоги текущей аттестации, доводит результаты аттестации до сведения студенческой группы и объясняет причины отрицательной аттестации по запросу обучающегося.

При аттестации обучающихся учитываются следующие факторы:

- результаты работы на занятиях, показанные при этом знания по дисциплине (модулю), усвоение навыков практического применения теоретических знаний, степень активности на практических (семинарских) занятиях;
- результаты и активность участия в семинарах и коллоквиумах;
- результаты выполнения контрольных работ;
- результаты и объем выполненных заданий в рамках самостоятельной работы обучающихся;
- результаты личных бесед со студентами по материалу учебной дисциплины (модуля);
- посещение студентами, семинарских и практических занятий, лабораторных работ;
- своевременная ликвидация задолженностей по пройденному материалу, возникших вследствие пропуска занятий либо неудовлетворительных оценок по результатам работы на занятиях.
- результаты прохождения контрольных точек по дисциплине.

Промежуточная аттестация обучающихся института является формой контроля результатов обучения по дисциплине с целью комплексного определения соответствия уровня и качества знаний, умений и навыков обучающихся требованиям, установленным образовательной программой.

Формирование оценки текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины осуществляется с использованием пятибалльной системы оценки знаний обучающихся.

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций. Процедуры оценивания включают в себя текущий контроль и промежуточную аттестацию.

Текущий контроль успеваемости проводится с использованием оценочных средств, представленных в п. 5 данного приложения. Результаты текущего контроля доводятся до сведения студентов до промежуточной аттестации. Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена. Экзамен проводится по расписанию экзаменационной сессии в письменном виде. Количество вопросов в экзаменационном задании – 30. Проверка ответов и объявление результатов производится в день экзамена. Результаты аттестации заносятся в экзаменационную ведомость и зачетную книжку студента. Студенты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику сессии, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.

7. ОСОБЕННОСТИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ

Адаптированные оценочные материалы содержатся в адаптированной ОПОП. Обучение обучающихся с ограниченными возможностями здоровья при необходимости осуществляется на основе адаптированной рабочей программы с использованием специальных методов обучения и дидактических материалов, составленных с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся (обучающегося).

Самостоятельная работа обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов позволяет своевременно выявить затруднения и отставание и внести коррективы в учебную деятельность. Конкретные формы и виды самостоятельной работы обучающихся лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов устанавливаются преподавателем. Выбор форм и видов самостоятельной работы, обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов осуществляется с учетом их способностей, особенностей восприятия и готовности к освоению учебного материала. Формы самостоятельной работы устанавливаются с учетом индивидуальных психофизических особенностей (устно, письменно на бумаге или на компьютере, в форме тестирования, электронных тренажеров и т.п.).

Основные формы представления оценочных средств – в печатной форме или в форме электронного документа. Для обучающихся с нарушениями зрения предусматривается возможность проведения текущего и промежуточного контроля в устной форме. Для обучающихся с нарушениями слуха предусматривается возможность проведения текущего и промежуточного контроля в письменной форме.

Таблица 7.1. Категории обучающихся с ОВЗ, способы восприятия ими информации и методы их обучения.

Категории обучающихся по нозологиям		Методы обучения
с нарушениями зрения	Слепые. Способ восприятия информации: осязательно-слуховой	Аудиально-кинестетические, предусматривающие поступление учебной информации посредством слуха и осязания. Могут использоваться при условии, что визуальная информация будет адаптирована для лиц с нарушениями зрения: визуально-кинестетические, предполагающие передачу и восприятие учебной информации при помощи зрения и осязания;
	Слабовидящие. Способ восприятия информации: зрительно-осязательно-слуховой	аудио-визуальные, основанные на представлении учебной информации, при которых задействовано зрительное и слуховое восприятие; аудио-визуально-кинестетические, базирующиеся на представлении информации, которая поступает по зрительному, слуховому и осязательному каналам восприятия.
с нарушениями слуха	Глухие. Способ восприятия информации: зрительно-осязательный	визуально-кинестетические, предполагающие передачу и восприятие учебной информации при помощи зрения и осязания. Могут использоваться при условии, что аудиальная информация будет адаптирована для лиц с нарушениями слуха: аудио-визуальные, основанные на представлении учебной информации, при которых задействовано зрительное и слуховое восприятие;
	Слабослышащие. Способ восприятия информации: Зрительно-осязательно-слуховой	аудиально-кинестетические, предусматривающие поступление учебной информации посредством слуха и осязания; аудио-визуально-кинестетические, базирующиеся на представлении информации, которая поступает по зрительному, слуховому и осязательному каналам восприятия.
с нарушениями опорно-двигательного аппарата	Способ восприятия информации: зрительно-осязательно-слуховой	— визуально-кинестетические; — аудио-визуальные; — аудио-кинестетические; — аудио-визуально-кинестетические.

Таблица 7.2. – Способы адаптации образовательных ресурсов.

Условные обозначения:

«+» —образовательный ресурс, не требующий адаптации;

«АФ» — адаптированный формат к особенностям приема-передачи информации обучающихся инвалидов и лиц с ОВЗ формат образовательного ресурса, в том числе с использованием специальных технических средств;

«АЭ»— альтернативный эквивалент используемого ресурса

Категории обучающихся по нозологиям	Образовательные ресурсы				
	Электронные				Печатные
	мультимедиа	графические	аудио	текстовые, электронные аналоги печатных изданий	

С нарушениями зрения	Слепые	АФ	АЭ (например, создание материальной модели графического объекта (3Dмодели)	+	АЭ (например, аудио описание)	АЭ (например, печатный материал, выполненный рельефно-точечным шрифтом Л. Брайля)
	Слабовидящие	АФ	АФ	+	АФ	АФ
С нарушениями слуха	Глухие	АФ	+	АЭ (например, текстовое описание, гиперссылки)	+	+
	Слабослышащие	АФ	+	АФ	+	+
С нарушениями опорно-двигательного аппарата		+	+	+	+	+

Таблица 7.3. - Формы контроля и оценки результатов обучения инвалидов и лиц с ОВЗ

Категории обучающихся по нозологиям	Форма контроля и оценки результатов обучения
С нарушениями зрения	– устная проверка: дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.; – с использованием компьютера и специального ПО: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, дистанционные формы, если позволяет острота зрения - графические работы и др.
С нарушениями слуха	– письменная проверка: контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.; – с использованием компьютера и специального ПО: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы и др.
С нарушениями опорно-двигательного аппарата	– письменная проверка, с использованием специальных технических средств (альтернативных средства ввода, управления компьютером и др.): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.; – устная проверка, с использованием специальных технических средств (средств коммуникаций): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.; – с использованием компьютера и специального ПО (альтернативных средств ввода и управления компьютером и др.): работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, Графические работы, дистанционные формы - предпочтительнее обучающимся, ограниченным в передвижении и др.

7.1. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ

Текущий контроль и промежуточная аттестация обучающихся инвалидов и лиц с ОВЗ осуществляется с использованием оценочных средств, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации, в том числе с использованием специальных технических средств.

Текущий контроль успеваемости для обучающихся инвалидов и лиц с ОВЗ направлен на своевременное выявление затруднений и отставания в обучении и внесения коррективов в учебную деятельность. Возможно осуществление входного контроля для определения его способностей, особенностей восприятия и готовности к освоению учебного материала.

7.2. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ

Форма промежуточной аттестации устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей (устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п.). При необходимости обучающимся предоставляется дополнительное время для подготовки ответа. Промежуточная аттестация, при необходимости, может проводиться в несколько этапов. Для этого рекомендуется использовать рубежный контроль, который является контрольной точкой по завершению изучения раздела или темы дисциплины, междисциплинарного курса, практик и ее разделов с целью оценивания уровня освоения программного материала. Формы и срок проведения рубежного контроля определяются