	Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
	федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Уральский государственный аграрный университет»
	ФГБОУ ВО Уральский ГАУ
	Рабочая программа учебной дисциплины «Управление человеческими ресурсами»
Б1.О.12	Кафедра менеджмента и экономической теории

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
учебной дисциплины

Управление человеческими ресурсами

Направления подготовки
38.04.02 Менеджмент

Направленность (профиль) программы
Риск-менеджмент в системе управления организацией

Уровень подготовки
магистратура

Форма обучения
очная, очно-заочная

Екатеринбург, 2022

	<i>Должность</i>	<i>Фамилия</i>	<i>Дата № протокола</i>
<i>Разработал:</i>	<i>Старший преподаватель</i>	<i>Л.Н. Петрова</i>	18.01.2022 Протокол №5 кафедры менеджмента и экономической теории
<i>Версия: 2.0</i>			<i>Стр 1 из 15</i>

**СОДЕРЖАНИЕ**

1. Цели и задачи дисциплины, место дисциплины в структуре образовательной программы ...	3
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы	4
3. Объем дисциплины и виды учебной работы.....	5
4. Содержание дисциплины	6
5. Перечень учебно-методического и программного обеспечения дисциплины	9
6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	9
7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	9
8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.....	10
9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	11
10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем	11
11. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине.....	12
12. Особенности обучения студентов с различными нозологиями	13



1. Цели и задачи дисциплины, место дисциплины в структуре образовательной программы

Цель изучения дисциплины: сформировать у студентов знания об эффективных современных технологиях управления человеческих ресурсов и навыки применения их в практической работе с персоналом.

Задачи изучения дисциплины:

- сформировать у студентов знания об основных технологиях управления человеческих ресурсов (найма, подбора и отбора персонала; управления адаптацией персонала; профессионального развития и обучения персонала; управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала; организации работы с кадровым резервом; аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала;

- сформировать навыки реализации основных персонал-технологий в практике управления человеческих ресурсов организации

Дисциплина Б1.О.12 «Управление человеческими ресурсами» относится к числу дисциплин обязательной части

Траектория формирования компетенций выделяет этапы формирования в соответствии с учебным планом, при этом соблюдается принцип нарастающей сложности.

Основными этапами формирования компетенций при изучении дисциплины «Управление человеческими ресурсами» является последовательное изучение содержательно связанных между собой разделов (тем) дисциплины. Изучение каждого раздела (темы) предполагает овладение обучающимися необходимыми компетенциями. Результат аттестации обучающихся на различных этапах формирования компетенций показывает уровень освоения компетенций.

Изучение дисциплины «Управление человеческими ресурсами» основывается на знаниях, полученных студентами при изучении дисциплин «Управленческая экономика», «Инновационный менеджмент и инвестиционное проектирование». Полученные знания, умения, навыки используются студентами в процессе изучения таких дисциплин, как «Практика принятия управленческих решений в АПК», «Комплаенс-контроль в деятельности предприятия», государственная итоговая аттестация.



2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления

ПК-2 Способен разрабатывать стандарты организации, методические и нормативные документы в сфере обеспечения функционирования и координации процесса управления рисками

В результате изучения дисциплины студент должен:

Знать:

- основные положения теорий экономики, организации, управления, социологии, психологии и права;
- принципы делового общения, принципы и методы организации деловых коммуникаций;
- сущность и методы управления проектами;
- локальные нормативные акты организации, определяющие политику взаимодействия со средствами массовой информации и связями с общественностью, сохранению коммерческой тайны

Уметь:

- развивать у работников навыки и компетенции, связанные с текущей и предстоящей работой;
- проводить интервью и переговоры, составлять и проводить презентации и обучающие семинары и тренинги;
- отстаивать интересы, обосновывать позиции организации на переговорах по вопросам управления рисками;
- формулировать задачи и разрабатывать рекомендации по решению спорных и нестандартных вопросов управления рисками

Владеть:

- способами решения профессиональных задач (на продвинутом уровне).

В результате изучения дисциплины обучающийся должен получить знания и навыки для успешного освоения следующих трудовых функций и выполнения следующих трудовых действий (Профессиональный стандарт «08.018 «Специалист по управлению рисками» (утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 30 августа 2018 г. N 564н):



Трудовая функция: «Разработка стандартов организации, методических и нормативных документов в сфере обеспечения функционирования и координации процесса управления рисками».

Трудовые действия:

- подготовка планов и программ консультационных проектов, включающих цели, объем проектов, их сроки и распределение ресурсов для достижения целей консультационных проектов по управлению рисками;
- методическое сопровождение и консультирование руководства организации и работников по вопросам построения и функционирования системы управления рисками;
- идентификация и оценка рисков объекта консультационного проекта (бизнес-процесса, проекта, программы, подразделения);
- оценка схемы построения (эффективности) системы управления рисками или объекта консультационного проекта;
- разработка способов снижения рисков для повышения эффективности объекта консультационного проекта;
- проведение обучающих семинаров для работников организации по вопросам управления рисками.

3. Объем дисциплины и виды учебной работы

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 4 зачетных единиц

Вид учебной работы	Всего часов очное	Очная форма обучения	Всего часов очно-заочная	Очно-заочная форма обучения
		2 курс		2 курс
		3 семестр		4 семестр
Контактная работа* (всего)	60,25	60,25	48,25	48,25
В том числе:				
Лекции	16	16	16	16
Практические занятия (ПЗ)	36	36	24	24
Групповые консультации	8	8	8	8
Промежуточная аттестация (зачет, экзамен)	0,25	0,25	0,25	0,25
Самостоятельная работа (всего)	83,75	83,75	95,75	95,75
В том числе:				
<i>Общая трудоёмкость, час</i>	144	144	144	144
<i>зач.ед.</i>	4	4	4	4
Вид промежуточной аттестации	Зачет с оценкой	Зачет с оценкой	Зачет с оценкой	Зачет с оценкой



4. Содержание дисциплины

Учебная дисциплина посвящена изучению деловых коммуникаций в управлении персоналом. В первом разделе учебной дисциплины рассматриваются предмет, цели и задачи управления человеческими ресурсами, понятийный аппарат учебной дисциплины. Особое внимание уделяется построению системы управления человеческими ресурсами в организации: рассматриваются основные технологии формирования человеческих ресурсов, сохранения и использования человеческих ресурсов и развития человеческих ресурсов. Отдельная тема посвящена разработке корпоративной стратегии, программ организационного развития и изменений.

Во втором разделе учебной дисциплины, в соответствии с формируемыми у обучающихся компетенциями, изучаются методы экономического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде.

4.1. Модули (разделы) дисциплины и виды занятий

4.1.1. Очная форма обучения

№ п/п	Наименование раздела(модуля) дисциплины	Лекции	ПЗ	СРС	Всего час.
1.	Раздел 1. Теоретические и методологические основы управления человеческими ресурсами	8	18	42	68
	Тема 1. Система управления человеческими ресурсами в организации, подразделении, группе сотрудников	2	6	14	22
	Тема 2. Подсистема развития человеческих ресурсов	2	6	14	22
	Тема 3. Разработка корпоративной стратегии, программ организационного развития и изменений	4	6	14	24
2.	Раздел II. Экономический и стратегический анализ поведения экономических агентов	8	18	41,75	67,75
	Тема 4. Методы экономического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде	4	8	20	32
	Тема 5. Методы стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде	4	10	21,75	35,75
	Групповые консультации	-	-	-	8
	Промежуточная аттестация (зачет)	-	-	-	0,25
	Итого часов:	16	36	83,75	144

**4.1.2. Очно-заочная форма обучения**

№ п/п	Наименование раздела(модуля) дисциплины	Лекции	ПЗ	СРС	Всего час.
1.	Раздел 1. Теоретические и методологические основы управления человеческими ресурсами	8	12	48	68
2.	Раздел II. Экономический и стратегический анализ поведения экономических агентов	8	12	47,75	67,75
5.	Групповые консультации	-	-	-	8
6.	Промежуточная аттестация (зачет)	-	-	-	0,25
7.	Итого часов:	16	24	95,75	144



4.2. Содержание модулей (разделов) дисциплин Очная и очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование раздела (модуля)	Содержание раздела	Трудоемкость (час.)	Формируемые компетенции (ОК, ПК)	Формы контроля*	Технологии интерактивного обучения** (очная/заочная)
1.	Раздел 1. Теоретические и методологические основы управления человеческими ресурсами	Тема 1. Система управления человеческими ресурсами в организации, подразделении, группе сотрудников Тема 2. Подсистема развития человеческих ресурсов Тема 3. Разработка корпоративной стратегии, программ организационного развития и изменений	68/68	ОПК-1 ПК-2	Устный опрос, письменная работа, тестовые задания, ситуационные задачи	Работа в группах
2.	Раздел II. Экономический и стратегический анализ поведения экономических агентов	Тема 4. Методы экономического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде Тема 5. Методы стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде	67,75/ 67,75	ОПК-1 ПК-2	Устный опрос, письменная работа, тестовые задания, ситуационные задачи	



4.3 Детализация самостоятельной работы

№ п/п	№ модуля (раздела) дисциплины	Виды самостоятельной работы	Трудоемкость, часы	
			очное	Очно-заочное
1.	Раздел 1. Теоретические и методологические основы управления человеческими ресурсами	Подготовка презентаций, изучение дополнительной литературы	42	48
2.	Раздел II. Экономический и стратегический анализ поведения экономических агентов	Подготовка презентаций, изучение дополнительной литературы	41,75	47,75

5. Перечень учебно-методического и программного обеспечения дисциплины

- Методические указания к самостоятельной работе по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»/ сост. Петрова Л.Н.,– Екатеринбург: Изд-во Уральский ГАУ, 2022.

6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

6.1 Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины (ФОС)

Приложение 1 к рабочей программе

7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

а) основная литература:

1) Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.] ; под общей редакцией О. А. Лапшовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 406 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8761-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489420>

2) Управление человеческими ресурсами : учебник для вузов / И. А. Максимцев [и др.] ; под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 467 с. —



(Высшее образование). — ISBN 978-5-534-99951-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/468655>

3) Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников; под редакцией Н. А. Горелова. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 270 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00650-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/490237>

б) дополнительная литература:

1) Пугачев, В. П. Управление персоналом организации: учебник и практикум для вузов / В. П. Пугачев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 402 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08905-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/493784>

8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

1) *интернет-ресурсы библиотеки:*

- электронные учебно-методические ресурсы (ЭУМР),
- электронный каталог Web ИРБИС;

электронные библиотечные системы:

- ЭБС «Лань» – Режим доступа: <http://e.lanbook.com>
- ЭБС «Юрайт» - Режим доступа: <https://biblio-online.ru>;
- ЭБС «Руконт» - Режим доступа: <http://lib.rucont.ru>
- ЭБС «IPR BOOK» - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru>

– доступ к информационным ресурсам «eLIBRARY», «УИС РОССИЯ» и «Polpred.com».

2) Справочная правовая система «Консультант Плюс»

3) система ЭИОС на платформе Moodle.

4) Профессиональные базы данных:

– официальный сайт Федеральной службы государственной статистики - http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/accounts/ (Рынок труда, занятость и заработная плата);

– международная информационная система по сельскому хозяйству и смежным с ним отраслям – AGRIS <http://agris.fao.org/agris-search/index.do>

– базы данных официального сайта ФГБУ «Центр агроаналитики» Министерства сельского хозяйства Российской Федерации - <http://www.spesagro.ru>

5) Материалы электронных порталов и журналов:



– Информационный портал по управлению персоналом HRdocs – <http://hrdocs.ru>.

9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Учебным планом при изучении дисциплины предусмотрены практические занятия, а также самостоятельная работа обучающихся.

Практические занятия проводятся с целью закрепления и более тщательной проработки материала по основным разделам дисциплины.

Чтобы получить необходимое представление о дисциплине и о процессе организации её изучения, целесообразно в первые дни занятий ознакомиться с рабочей программой дисциплины на платформе MOODLE или на сайте университета.

В процессе изучения дисциплины, обучающиеся должны самостоятельно изучить теоретическую часть материала, для чего необходимо ознакомиться с конспектом лекций, литературой, указанной в списке основной и дополнительной литературы.

Основные понятия и определения, используемые в курсе, можно эффективно закрепить, обратившись к тексту глоссария.

Проверить степень овладения дисциплиной помогут вопросы для самопроверки и самоконтроля (вопросы к зачету), ответы на которые позволят студенту систематизировать свои знания, а также тесты, выложенные на платформе MOODLE в фонде оценочных средств по дисциплине.

Применение электронного обучения: обучение возможно с применением электронных и дистанционных технологий.

10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

Для формирования этапов компетенций у обучающихся в процессе изучения данной дисциплины применяются традиционные (пассивные) и инновационные (активные) технологии обучения в зависимости от учебных целей с учетом различного сочетания форм организации образовательной деятельности и методов ее активизации с приоритетом на самостоятельную работу обучающихся.

Для успешного овладения дисциплиной используются следующие информационные технологии обучения:



При проведении лекций используются презентации материала в программе Microsoft Office (Power Point), выход на профессиональные сайты, использование видеоматериалов различных интернет-ресурсов.

Практические занятия по дисциплине проводятся с использованием платформы MOODLE, Справочной правовой системы «Консультант Плюс».

В процессе изучения дисциплины учебными целями являются восприятие учебной информации, ее усвоение, запоминание, а также структурирование полученных знаний и развитие интеллектуальных умений, ориентированных на способы деятельности репродуктивного характера. Посредством использования этих интеллектуальных умений достигаются узнавание ранее усвоенного материала в новых ситуациях, применение абстрактного знания в конкретных ситуациях.

Для достижения этих целей используются в основном традиционные информативно-развивающие технологии обучения с учетом различного сочетания пассивных форм (практическое занятие, консультация, самостоятельная работа) и репродуктивных методов обучения (повествовательное изложение учебной информации, объяснительно-иллюстративное изложение, чтение информативных текстов) и лабораторно-практических методов обучения (упражнение, инструктаж, проектно-организованная работа).

Для организации учебного процесса используется программное обеспечение, обновляемое согласно лицензионным соглашениям.

Программное обеспечение:

- Microsoft WinHome 10 RUS OLP NL Acdm Legalization get Genuine (объем 168); Лицензия бессрочная. Контракт № ЭА - 103 от 17.05.2018.

- Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition. 250-499. Node 2 year Educational Renewal License: Лицензионный сертификат 24342003031146291531071.

Информационная справочная система:

– Справочная правовая система «Консультант Плюс» Договор об информационной поддержке от 02.08.2011 г. (с ежегодным автоматическим продлением).

– Справочная правовая система «Консультант Плюс» Договор об информационной поддержке от 02.08.2011 г. (с ежегодным автоматическим продлением).

11. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для	Перечень лицензионного программного обеспечения. Реквизиты подтверждающего документа
---	--	--



	самостоятельной работы	
1	2	3
Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации – 620075, Свердловская область, г. Екатеринбург, ул. Тургенева, д. 23 Литер А, ауд. №4417	Аудитория, оснащенная столами и стульями; Переносные: - демонстрационное мультимедийное оборудование (ноутбук, экран, проектор); - комплект электронных учебно-наглядных материалов (презентаций) на флеш-носителях, обеспечивающих тематические иллюстрации.	Microsoft WinHome 10 RUS OLP NL Acdm Legalizatiom get Genuine (объем 168); Лицензия бессрочная. Контракт № ЭА - 103 от 17.05.2018. Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition. 250-499. Node 2 year Educational Renewal License: Лицензионный сертификат 24342003031146291531071.
Самостоятельная работа		
Помещение для самостоятельной работы – 620075, Свердловская область, г. Екатеринбург, ул. Тургенева, д. 23 Литер А, ауд. № 4412, 4420 620075, Свердловская область, г. Екатеринбург, ул. Карла Либкнехта, д. 42 Литер Е читальный зал - № 5104, 5208	Аудитория, оснащенная столами и стульями; Переносным демонстрационным мультимедийным оборудованием (ноутбук, экран, проектор); рабочими местами, оснащенными компьютерами с выходом в сеть Интернет и электронно-образовательную среду	Microsoft WinHome 10 RUS OLP NL Acdm Legalizatiom get Genuine (объем 168); Лицензия бессрочная. Контракт № ЭА - 103 от 17.05.2018. Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition. 250-499. Node 2 year Educational Renewal License: Лицензионный сертификат 24342003031146291531071.

Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования: к. 4412а

12. Особенности обучения студентов с различными нозологиями

Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предъявляются особые требования к организации образовательного процесса и



выбору методов и форм обучения при изучении данной дисциплины, в случае зачисления таких обучающихся.

Для обучения студентов с нарушением слуха предусмотрены следующие методы обучения:

- объяснительно-иллюстративный метод (лекция, работа с литературой);
- репродуктивный (студенты получают знания в готовом виде);
- программированный или частично-поисковый (управление и контроль познавательной деятельности по схеме, образцу).

Для повышения эффективности занятия используются следующие средства обучения:

- учебная, справочная литература, работа с которой позволяет развивать речь, логику, умение обобщать и систематизировать информацию;
- словарь понятий, способствующих формированию и закреплению терминологии;
- структурно-логические схемы, таблицы и графики, концентрирующие и обобщающие информацию, опорные конспекты, активизирующие различные виды памяти;
- раздаточный материал, позволяющий осуществить индивидуальный и дифференцированный подход, разнообразить приемы обучения и контроля;
- технические средства обучения.

Во время лекции используются следующие приемы:

- наглядность;
- использование различных форм речи: устной или письменной – в зависимости от навыков, которыми владеют студенты;
- разделение лекционного материала на небольшие логические блоки.

Учитывая специфику обучения слепых и слабовидящих студентов, соблюдаются следующие условия:

- дозирование учебных нагрузок;
- применение специальных форм и методов обучения, оригинальных учебников и наглядных пособий;

Во время проведения занятий происходит частое переключение внимания обучающихся с одного вида деятельности на другой. Также учитываются продолжительность непрерывной зрительной нагрузки для слабовидящих. Учет зрительной работы строго индивидуален.

Искусственная освещенность помещения, в которых занимаются студенты с пониженным зрением, оставляет от 500 до 1000 лк. На занятиях используются настольные лампы.

Формы работы со студентами с нарушениями опорно-двигательного аппарата следующие:

- лекции групповые (проблемная лекция, лекция-презентация, лекция-диалог, лекция с применением дистанционных технологий и привлечением возможностей интернета).



- индивидуальные беседы;
- мониторинг (опрос, анкетирование).

При обучении лиц с ограниченными возможностями здоровья с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий предусматривают возможность приема-передачи информации в доступных для них формах.



ПРИЛОЖЕНИЕ 1

**1. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ С УКАЗАНИЕМ ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ
В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ**

Код компетенции	Формулировка	Разделы дисциплины	
		1	2
ОПК-1	Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	+	+
ПК-2	Способен разрабатывать стандарты организации, методические и нормативные документы в сфере обеспечения функционирования и координации процесса управления рисками	+	+

**2. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ
НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ, ОПИСАНИЕ ШКАЛ
ОЦЕНИВАНИЯ****2.1 Шкала академических оценок освоения дисциплины**

Виды оценок	Оценки			
	Неудовлетворительно	Удовлетворительно	Хорошо	Отлично
Академическая оценка по 4-х бальной шкале (зачет с оценкой)				

**2.2 Текущий контроль**

Код	Планируемые Результаты	Раздел дисциплины	Содержание требования в разрезе разделов дисциплины	Технология формирования	Форма оценочного средства (контроля)	№ задания		
						Пороговый уровень (удовл.)	Базовый уровень (хорошо)	Повышенный уровень (отлично)
ОПК-1, ПК-2	Знать: –основные положения теорий экономики, организации, управления, социологии, психологии и права; –принципы делового общения, принципы и методы организации деловых коммуникаций; – сущность и методы управления проектами; – локальные нормативные акты организации, определяющие политику взаимодействия со средствами массовой информации и связей с общественностью, сохранению коммерческой тайны	1-2	Формирование у обучающихся теоретических и методологических знаний по управлению человеческими ресурсами в организации, подразделении, группе (команде) сотрудников; приобретение обучающимися знаний и практических навыков по разработке и применению технологий управления персоналом и его развитием; умение выявлять проблемы в области управления персоналом организации и находить способы их решения. Формирование знаний и навыков по основам стратегического управления человеческими ресурсами, корпоративной стратегии, программы организационного развития и изменений;	Лекция Практические занятия Самостоятельная работа	Устный опрос, письменная работа, тестовые задания, ситуационные задачи	П.3.3.	П.3.3.	П.3.3.
	Уметь: –развивать у работни-	1-2	принятию кадровых управленческих решений и оказанию			Лекция Практичес-	Устный опрос, письменная	П.3.3.



ков навыки и компетенции, связанные с текущей и предстоящей работой; –проводить интервью и переговоры, составлять и проводить презентации и обучающие семинары и тренинги; –отстаивать интересы, обосновывать позиции организации на переговорах по вопросам управления рисками; формулировать задачи и разрабатывать рекомендации по решению спорных и нестандартных вопросов управления рисками		консультативной помощи линейным и функциональным руководителям по вопросам управления персоналом. Формирование знаний и умений использовать методы экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде.	кие занятия Самостоятельная работа	работа, тестовые задания, ситуационные задачи	П.3.4.	П.3.4.	П.3.4.
					П.3.2.	П.3.2.	П.3.2.
Владеть: –способами решения профессиональных задач (на продвинутом уровне).	1-2		Лекция Практические занятия Самостоятельная работа	Устный опрос, письменная работа, тестовые задания, ситуационные задачи	П.3.5.	П.3.5.	П.3.5.
					П.3.3.	П.3.3.	П.3.3.
					П.3.4.	П.3.4.	П.3.4.
					П.3.2.	П.3.2.	П.3.2.
					П.3.5.	П.3.5.	П.3.5.
					П.3.3.	П.3.3.	П.3.3.
					П.3.4.	П.3.4.	П.3.4.
					П.3.2.	П.3.2.	П.3.2.
					П.3.5.	П.3.5.	П.3.5.

**2.3 Промежуточная аттестация**

Код	Планируемые результаты	Технология формирования	Форма оценочного средства (контроля)	№ задания		
				Пороговый уровень (удовл.)	Базовый уровень (хорошо)	Повышенный уровень (отлично)
ОПК-1, ПК-2	<u>Знать:</u> –основные положения теорий экономики, организации, управления, социологии, психологии и права; –принципы делового общения, принципы и методы организации деловых коммуникаций; – сущность и методы управления проектами; – локальные нормативные акты организации, определяющие политику взаимодействия со средствами массовой информации и связей с общественностью, сохранению коммерческой тайны	Лекция Практические занятия Самостоятельная работа	Зачет с оценкой	П.3.1.	П.3.1.	П.3.1.
	<u>Уметь:</u> –развивать у работников навыки и компетенции, связанные с текущей и предстоящей работой; –проводить интервью и переговоры, составлять и проводить презентации и обучающие семинары и тренинги; –отстаивать интересы, обосновывать позиции организации на переговорах по вопросам управления рисками; формулировать задачи и разрабатывать рекомендации по решению спорных и нестандартных вопросов управления рисками	Лекция Практические занятия Самостоятельная работа	Зачет с оценкой	П.3.1.	П.3.1.	П.3.1.
	<u>Владеть:</u> способами решения профессиональных задач (на продвинутом уровне).	Лекция Практические занятия Самостоя-	Зачет с оценкой	П.3.1.	П.3.1.	П.3.1.



ФГБОУ ВО Уральский ГАУ

Фонд оценочных средств учебной дисциплины
«Управление человеческими ресурсами»

		тельная рабо- та				
--	--	---------------------	--	--	--	--



2.4. Критерии оценки на зачете (билеты)

Оценка	Критерии
Повышенный уровень (отлично)	Оценку "отлично" заслуживает обучающийся, обнаруживший все-стороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, умение свободно выполнять практические задания, предусмотренные программой, усвоивший основную литературу и знакомый с дополнительной литературой, рекомендованной программой.
Базовый уровень (хорошо)	Оценку "хорошо" заслуживает обучающийся, обнаруживший полное знание учебного материала, успешно выполняющий предусмотренные в программе практические задания, усвоивший основную литературу, рекомендованную в программе. Оценка "хорошо" выставляется обучающимся, показавшим систематический характер знаний по дисциплине и способным к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности.
Пороговый уровень (удовлетворительно)	Оценку "удовлетворительно" заслуживает обучающийся, обнаруживший знания основного учебного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по профессии, справляющийся с выполнением практических заданий, предусмотренных программой, знакомых с основной литературой, рекомендованной программой. Оценка "удовлетворительно" выставляется обучающимся, допустившим погрешности в ответе и при выполнении заданий, но обладающим необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя.
Компетенция не сформирована	Оценка "неудовлетворительно" выставляется обучающемуся, обнаружившему пробелы в знаниях основного учебного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой практических заданий. Оценка "неудовлетворительно" ставится обучающимся, которые не могут продолжить обучение или приступить к профессиональной деятельности по окончании образовательного учреждения без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

2.5. Критерии оценки устного опроса

Оценка	Критерии
Повышенный уровень	выставляется студенту, если он определяет рассматриваемые понятия четко и полно, приводя соответствующие примеры;
Базовый уровень	выставляется студенту, если он допускает отдельные погрешности в ответе;
Пороговый уровень	выставляется студенту, если он обнаруживает пробелы в знаниях основного учебно-программного материала.



Компетенция не сформирована	выставляется студенту, если он обнаруживает существенные пробелы в знаниях основных положений учебной дисциплины, неумение с помощью преподавателя получить правильное решение конкретной практической задачи из числа предусмотренных рабочей программой учебной дисциплины
-----------------------------	--

2.6. Критерии оценки письменной работы

Ступени уровней освоения компетенций	Критерии
Повышенный уровень (отлично)	Содержание ответа в целом соответствует теме задания. Продемонстрировано знание фактического материала, отсутствуют фактические ошибки. Продемонстрировано уверенное владение понятийно-терминологическим аппаратом дисциплины (уместность употребления, аббревиатуры, толкование и т.д.), отсутствуют ошибки в употреблении терминов. Показано умелое использование категорий и терминов дисциплины в их ассоциативной взаимосвязи.
Базовый уровень (хорошо)	1) недостаточно полное, по мнению преподавателя, раскрытие темы; 2) несущественные ошибки в определении понятий, категорий и т.п., кардинально не меняющих суть изложения; 3) использование устаревшей учебной литературы и других источников; 4) неспособность осветить проблематику учебной дисциплины и др.
Пороговый уровень (удовлетворительно)	1) отражение лишь общего направления изложения лекционного материала и материала современных учебников; 2) наличие достаточного количества несущественных или одной-двух существенных ошибок в определении понятий и категорий и т.п.; 3) неспособность осветить проблематику учебной дисциплины и др.

2.7 Критерии оценки ситуационных задач

Ступени уровней освоения компетенций	Критерии
Повышенный уровень (отлично)	1. Каждый вопрос ситуационной задачи раскрыт полно и точно. 2. Продемонстрировано знание фактического материала, отсутствуют фактические ошибки. 3. Продемонстрировано уверенное владение понятийно-



	терминологическим аппаратом дисциплины (уместность употребления, аббревиатуры, толкование и т.д.), отсутствуют ошибки в употреблении терминов. 4. Продемонстрирована способность обосновать свою точку зрения по решению поставленных вопросов
Базовый уровень (хорошо)	1) Недостаточно полное раскрытие поставленных вопросов. 2) Несущественные ошибки в определении понятий, категорий и т.п., кардинально не меняющих суть изложения. 3) Использование устаревшей учебной литературы и других источников. 4) Недостаточная способность обосновать свою точку зрения по решению поставленных вопросов.
Пороговый уровень (удовлетворительно)	1) Отражение лишь общего направления изложения лекционного материала и материала современных учебников в ответах на поставленные вопросы. 2) Наличие достаточного количества несущественных или одной-двух существенных ошибок в определении понятий и категорий. 3) Неспособность обосновать свою точку зрения по решению поставленных вопросов.

2.8. Критерии оценки тестовых заданий

Ступени уровней освоения компетенций	Отличительные признаки	Показатель оценки сформированности компетенции
Пороговый (удовлетворительно)	Обучающийся воспроизводит термины, основные понятия, способен узнавать методы, процедуры, свойства.	Обучающийся воспроизводит термины, основные понятия, способен узнавать методы, процедуры, свойства - не менее 70% правильных ответов на тестовые задания
Базовый (хорошо)	Обучающийся выявляет взаимосвязи, классифицирует, упорядочивает, интерпретирует.	Обучающийся выявляет взаимосвязи, классифицирует, упорядочивает, интерпретирует.- не менее 80% правильных ответов
Повышенный (отлично)	Обучающийся анализирует, диагностирует, оценивает, прогнозирует, конструирует.	Обучающийся анализирует, оценивает, прогнозирует- 90% и более правильных ответов
Компетенция не сформирована	-	Обучающийся набрал менее 70% правильных ответов на задания

2.9. Процедура оценки

2.9.1. Работа в семестре (прохождение контрольных точек)



№ п/п	Измерители обученности текущего контроля	Ступени уровней освоения компетенций		
		Пороговый уровень	Базовый уровень	Повышенный уровень
1.	Устный опрос	Пороговый уровень	Базовый уровень	Повышенный уровень
2.	Письменная работа	Пороговый уровень	Базовый уровень	Повышенный уровень
3.	Тестовые задания	Пороговый уровень	Базовый уровень	Повышенный уровень
4.	Ситуационные задачи	Пороговый уровень	Базовый уровень	Повышенный уровень

Показатель оценки сформированности компетенции: не ниже порогового.

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. Вопросы к зачету

1. Управление человеческими ресурсами как система.
2. Предмет, цель и задачи стратегического управления человеческими ресурсами.
3. Подсистема формирования человеческих ресурсов.
4. Внутренний и внешний маркетинг человеческих ресурсов.
5. Источники и проблемы найма человеческих ресурсов .
6. Корпоративная стратегия и кадровая политика организации. Виды кадровой политики. Факторы, влияющие на кадровую политику.
7. Методы расчета численности человеческих ресурсов.
8. Оперативный план работы с человеческими ресурсами: структура и содержание.
9. Организация набора человеческих ресурсов.
10. Корпоративная стратегия и отбор человеческих ресурсов..
11. Основные направления адаптации (первичная, вторичная). Виды адаптации персонала. Основные факторы, влияющие на процесс адаптации.
12. Подсистема сохранения и развития человеческих ресурсов.
13. Система методов управления персоналом: классификация, особенности применения.
14. Содержание понятий «кадры», «персонал», «человеческие ресурсы».
15. Мотивация человеческих ресурсов: понятие, сущность, структура.
16. Материальные и нематериальные методы мотивации человеческих ресурсов в современных организациях.
17. Основные понятия и концепции обучения человеческих ресурсов.
18. Формы и методы профессионального обучения человеческих ресурсов в современной организации.
19. Основные функции управления персоналом современной организации.



20. Основные цели и виды оценки персонала.
21. Подходы и методы деловой оценки персонала.
22. Понятие коллектива. Ролевая структура коллектива.
23. Управление работой команды.
24. Управление работой подразделения, проекта, сети.
25. Подсистема развития человеческих ресурсов.
26. Понятие и этапы деловой карьеры.
27. Управление кадровым резервом.
28. Управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением человеческих ресурсов.
29. Управление этическими нормами в коллективе.
30. Принятие решений и ответственность специалиста по управлению персоналом.
31. Разработка и внедрение программ развития человеческих ресурсов.
32. Понятие и методы саморазвития человеческих ресурсов.
33. Характеристика экономической и социальной эффективности управления человеческими ресурсами.
34. Методы экономического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде.
35. Методы стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде.

3.2. Тестовые задания

1. Определите понятие «человеческие ресурсы»:

- а) наиболее квалифицированные и эффективные сотрудники организации;
- б) трудоспособное население страны;
- в) компетенции сотрудников организации;
- г) совокупность трудовых, интеллектуальных, творческих, предпринимательских способностей и нравственных качеств сотрудников организации, отрасли, региона, страны.

2. Основными характеристиками человеческих ресурсов являются:

- а) численность;
- б) структура;
- в) профессиональные компетенции;
- г) размер оплаты труда.

3. Соотношение работников различного уровня квалификации, необходимого для выполнения определенных трудовых функций называется:

- а) квалификационной структурой персонала;
- б) профессиональной структурой персонала;
- в) структурой персонала по стажу;

4. К каким методам относятся экономические методы управления человеческими ресурсами?

- а) методам принуждения;
- б) методам убеждения;
- в) методам побуждения.



5. К какой подсистеме управления человеческими ресурсами относится разработка кадровой политики и корпоративной стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда?

- а) формирования человеческих ресурсов;
- б) сохранения и использования человеческих ресурсов;
- в) развития человеческих ресурсов;
- г) информационного обеспечения системы управления человеческими ресурсами.

6. Кадровая политика организации

- а) методы отбора человеческих ресурсов;
- б) система концептуальных идей, определяющих основное направление работы с человеческими ресурсами;
- в) методы управления человеческих ресурсов;
- г) критерии оценки работников организации.

7. Стратегия организации в процессе разработки кадровой политики рассматривается как фактор

- а) внешней среды организации;
- б) внутренней среды организации;
- в) роста производительности труда;
- г) экономической конъюнктуры.

8. К основным факторам, определяющим направление корпоративной стратегии нельзя отнести:

- а) организационно-правовая форма предприятия;
- б) стратегия организации;
- в) размер организации;
- г) финансовая стабильность/нестабильность организации.

9. Реактивная кадровая политика характеризуется тем, что кадровая работа сводится к...

- а) ликвидации негативных последствий;
- б) диагностике персонала, прогнозированию кадровой ситуации на среднесрочный период;
- в) контролю за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами развития кризиса и принятию мер по его локализации;
- г) постоянному мониторингу ситуации и корректировке кадровых программ в соответствии с изменениями внешней и внутренней среды.

10. При отборе кандидатов на вакантную должность рекомендуется использовать следующий документ:

- а) квалификационную характеристику должности;
- б) должностную инструкцию;
- в) личностную спецификацию.

11. Какая из приведенных стратегий не является корпоративной стратегией?

- а) разработка миссии организации;
- б) определение целей организации и индивидуальных целей работников;
- в) создание возможности должностного и профессионального продвижения работников;
- г) обеспечение развития кадров для выполнения работ новой квалификации и адаптации их знаний к изменяющимся условиям производства.

12. Управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала, позволяющее организации достигать своих целей в долгосрочной перспективе:



- а) стратегическое управление;
- б) тактическое управление;
- в) оперативное управление;
- г) долгосрочное управление.

13. Субъект стратегического управления человеческими ресурсами (два ответа):

- а) служба управления персоналом;
- б) высшие линейные и функциональные руководители;
- в) линейные менеджеры;
- г) функциональные руководители.

14. Объект стратегического управления человеческими ресурсами:

- а) совокупный трудовой потенциал организации;
- б) служба управления персоналом;
- в) линейные менеджеры;
- г) функциональные менеджеры.

15. Что такое мотивация?

- а) процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации;
- б) внешнее воздействие на сотрудника и условия его труда с целью поднять его производительность;
- в) один из социально-психологических методов управления человеческими ресурсами;
- г) создание нормальных условий для труда и отдыха сотрудников организации.

16. Содержательные теории мотивации в первую очередь стараются определить потребности:

- а) организации;
- б) клиентов;
- в) населения;
- г) сотрудников организации.

17. Процесс целенаправленного формирования особого способа взаимодействия людей в организованной группе, позволяющего эффективно реализовывать их энергетический, интеллектуальный и творческий потенциал согласно стратегическим целям организации, называется:

- а) командообразование;
- б) групповая сплоченность;
- в) ценностно-ориентационное единство.
- г) мотивация.

18. Командообразование как специальная технология работы с персоналом зародилось:

- а) в конце 19 века;
- б) во второй половине 20 века;
- в) в начале 20 века;
- г) в начале 21 века.

19. В концепции Р.М. Белбина выделяются следующие командные роли:

- а) реализатор;
- б) руководитель;
- в) мотиватор;
- г) организатор;
- д) все ответы верны.



20. К механизмам, по которым члены команд принимают свои роли, относятся:

- а) ролевое самоопределение;
- б) ролевая идентификация;
- в) создание роли;
- г) принятие роли;
- д) все ответы верны.

21. Автором технологии «Колесо команды» является:

- а) Т. Б. Базаров;
- б) Р. М. Белбин;
- в) Марджерисон-Мак Кенн;
- г) Роберт Берн.

22. Одна из наиболее популярных технологий групподинамического тренинга командной работы, при подготовке ряда упражнений которого используется альпинистское снаряжение:

- а) тим-билдинг;
- б) веревочный курс;
- в) тренинг личностного роста;
- г) «покажи глазами».

23. К программе развития человеческих ресурсов не относится:

- а) программа оценки человеческих ресурсов;
- б) программа работы с кадровым резервом;
- в) программа обучения человеческих ресурсов;
- г) управление саморазвитием человеческих ресурсов.

24. Стратегический анализ нацелен на:

- а) краткосрочную перспективу;
- б) среднесрочную перспективу;
- в) долгосрочную перспективу;
- г) краткосрочную и долгосрочную перспективы.

25. Стратегический анализ является:

- а) первым этапом процесса стратегического управления;
- б) последним этапом процесса стратегического управления;
- в) обособленным процессом, независимым от стратегического управления;
- г) первым этапом процесса оперативного управления.

26. Основная функция стратегического анализа заключается:

- а) в получении информации только о конкурентах;
- б) в получении информации о внешней среде организации;
- в) в информационном обеспечении всего процесса стратегического управления;
- г) в информационном обеспечении процесса оперативного управления.

27. Методом стратегического анализа школы «Дизайна» является:

- а) VRIO-анализ;
- б) SWOT-анализ;
- в) STEEP-анализ;
- г) модели «цепочка ценностей» и «пяти сил конкуренции».

28. Методом стратегического анализа школы «Позиционирования» является:

- а) VRIO-анализ;
- б) SWOT-анализ;
- в) STEEP-анализ;
- г) модели «цепочка ценностей» и «пяти сил конкуренции».

**29. Выделите группы методов экономического анализа организации (2 ответа):**

- а) SWOT- анализ;
- б) факторный анализ;
- в) экспертное интервью;
- г) экономико-математический метод.

3.3. Вопросы для устного опроса

1. Охарактеризуйте объект, предмет и структуру дисциплины «Управление человеческими ресурсами».
2. Каковы признаки и свойства технологий работы с человеческими ресурсами?
3. Разведите понятия «персонал», «кадры», «человеческие ресурсы».
4. Какие технологии работы с человеческими ресурсами Вы знаете? Кто проводит эту работу?
5. В чем заключаются основные различия между технологиями управления человеческими ресурсами и технологиями построения системы управления человеческими ресурсами?
6. Приведите примеры технологий формирования и обоснования системы управления человеческими ресурсами в организации.
8. Какие технологии внедрения системы управления персоналом вы знаете?
9. Какие подсистемы управления человеческими ресурсами Вы знаете?
10. Что такое корпоративная стратегия?
11. Кто и как разрабатывает корпоративную стратегию?
12. Как осуществляется нормирование труда на производственных предприятиях?
13. Как осуществляется нормирование труда на предприятиях в сфере обслуживания?
14. Как осуществляется нормирование труда на предприятиях агропромышленного комплекса?
15. Какие технологии набора персонала Вы знаете?
16. Какие современные технологии используются при отборе персонала?
17. Каковы механизмы управления командой, проектом, сетью?
18. Раскройте технологии управления адаптацией персонала?
19. Какие современные технологии трудовой адаптации персонала Вы знаете?
20. Как осуществляется управление трудовой адаптацией персонала?
21. Чем оценка персонала отличается от аттестации?
22. Каков алгоритм проведения оценки персонала в организации?
23. Раскройте современные технологии проведения оценки персонала?
24. Каковы преимущества работы в команде?
25. Какие современные технологии командообразования Вы знаете?
26. Что такое стратегический анализ? Каковы его цели и задачи?
27. Какие методы стратегического анализа Вы знаете?
28. Приведите примеры использования стратегического анализа в управлении человеческими ресурсами.
29. Какие методы экономического анализа Вы знаете?
30. Приведите примеры использования экономического анализа в управлении человеческими ресурсами.



3.4 Письменная работа

Тема: Управление командой (группой), проектами и сетями.

Письменная работа студента – это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем (тема может быть предложена и студентом, но обязательно должна быть согласована с преподавателем). Цель письменной работы состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей.

Письменная работа должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Структура письменной работы:

1. Титульный лист;
2. Введение – суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически.

На этом этапе очень важно правильно сформулировать вопрос, на который вы собираетесь найти ответ в ходе своего исследования.

3. Основная часть – теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса. Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу, свидетельствовать о наличии или отсутствии логичности в освещении темы.

Заключение – обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения и т.д.

3.5 Ситуационные задачи

Ситуационная задача 1. «Корпоративная стратегия «Lego»»

Исходная ситуация. Корпоративную стратегию следует понимать как общую систему или политику руководства фирмы, направленную на достижение желаемых взаимосвязей между работой и служащим.

Это не юридическое соглашение между фирмой и служащим. Это и не справочник, в котором руководители и служащие могли бы найти точные инструкции в отношении того, как разрешить конкретные проблемы и задачи. Скорее, эту кадровую политику следует при случае использовать для обсуждения и внесения некоторых изменений, и она выражает основные позиции, разделяемые во всей организации. Они (позиции) более долговечны и постоянны, чем конкретные ориентиры, используемые в процессах управления или контрактных соглашениях.

В L Group много различных категорий работ и отделов, каждый из которых имеет свои собственные специфические условия труда, свои пожелания и потребности. Поэтому мы должны быть в состоянии осуществлять децентрализованное управление и учитывать индивидуальные особенности.

В то же время все должно быть взаимосвязанным, чтобы сохранилась индивидуальность и отличительные особенности L Group.



Разработка данной кадровой политики представляется неким балансом между этими двумя противоположными требованиями. Надеемся, что этот документ поможет нам в достижении нашей цели, заключающейся в том, чтобы превратить L в хорошее место работы. И это по существу именно то, что должна сделать кадровая политика.

2. Основные цели

Кадровая политика L охватывает все датские фирмы, входящие в состав L Group, и основные позиции действительны для фирм L, находящихся за пределами Дании.

В основу кадровой политики положены следующие цели:

– L Group должна создать хорошее место для работы служащих. Конкретнее, каждая фирма в составе L должна создать и поддерживать профессиональную среду, привлекательную как для настоящих, так и для будущих служащих.

– Организация и штат L Group должны обладать квалификацией, необходимой для регулирования деятельности в настоящем и будущем с тем, чтобы обеспечить выполнение задачи, стоящей перед L Group.

– Цель L Group создать постоянные и надежные рабочие места для всех служащих путем тщательного планирования.

– Труд служащих L Group должен оплачиваться надлежащим образом с учетом условий труда, личных достижений и результатов и в соответствии с местным уровнем оплаты аналогичных работ.

– Работа должна быть организована с учетом физических и умственных способностей служащих.

– Влияние и ответственность служащего в отношении его работы должны возрастать при сотрудничестве с другими служащими и представительными комитетами фирмы.

– L Group приложит все усилия в оказании активной помощи в деле профессионального роста служащих.

– Кадровая политика должна быть разработана и осуществлена в тесном сотрудничестве руководства фирмы и служащих.

3. Организация

Фирма должна иметь эффективную и гибкую организационную структуру, которая давала бы возможность развития личной инициативы.

Условия работы должны способствовать развитию фирмы и должны вызывать у служащих чувство обязательства перед фирмой. Это чувство обязательства должно стимулироваться путем развития сотрудничества между отделами.

Выбранные представители служащих в комиссии по созданию на фирме хорошей обстановки должны активно вовлекаться в это сотрудничество, так как очень важно, как для служащих, так и для фирмы, чтобы знания и опыт служащих использовались в решающих ситуациях.

Структура комиссии, занимающейся вопросами обстановки на фирме будет видоизменяться в соответствии с требованиями времени и потребностями организации. Такие видоизменения будут осуществляться при сотрудничестве представителей служащих.

Каждый служащий должен иметь четкие ориентиры относительно своей роли в организации, а также ответственности и полномочий в виде, например, рабочих инструкций (или, если необходимо, в виде должностных инструкций, имеющихся в



Справочнике фирмы). Служащие должны получать информацию о вышеизложенном от своего начальства.

Каждый служащий имеет право, по меньшей мере, раз в год обсуждать со своим непосредственным начальником все аспекты своей работы и свои личные достижения в виде описания обзора.

4. Управление

L Group стремится к такому стилю управления, который способствовал бы созданию хорошего морального климата в организации и установлению хороших отношений.

Руководители всех уровней должны обладать хорошими личными и профессиональными качествами.

Руководители должны сосредоточиться на:

- распространении информации, что способствует возникновению атмосферы взаимопонимания и заинтересованности;
 - создании необходимых предпосылок для осуществления индивидуальных заданий;
 - поощрении и стимулировании хорошей работы;
 - создании условий для профессионального и личностного роста служащих;
- планировании, организации и контроле работы отдела или группы.

5. Окружающая обстановка и безопасность (чувство уверенности)

При устройстве офисов, рабочих мест необходимо учитывать физическое состояние, интеллектуальный уровень и потребности служащих.

Окружающая обстановка должна соответствовать времени, рабочие места служащих должны быть организованы в соответствии с современными требованиями.

Фирма придает большое значение созданию спокойной обстановки, которая способствовала бы росту и процветанию служащих.

Насколько это возможно, работа должна быть организована таким образом, чтобы учитывать потребности служащих в общении и так, чтобы отдельные индивидуальные рабочие группы могли бы действовать хорошо вместе и в данном окружении.

Заинтересованность служащих в совместном проведении досуга, например, через Ассоциацию организации досуга (L), поощряется фирмой.

6. Планирование штата, обучение и проверка

Подготовка планов, отвечающих будущим потребностям наших служащих, должна основываться на долговременных планах фирмы.

Стабильность работы на фирме считается очень важной целью. Эта цель может быть достигнута путем эффективного планирования, и особенно за счет как непрерывного стабильного производства, так и за счет внедрения новой технологии. Проблемы неизбежных сезонных колебаний в уровне производства следует решать с помощью временных рабочих.

Планирование штата должно гарантировать, что каждый отдел будет иметь служащих, обладающих квалификацией, необходимой для решения задач, стоящих перед фирмой.

Планы по обучению персонала всех категорий должны разрабатываться на основании анализов потребностей.



В соответствии с этими планами обучения фирма будет сотрудничать со служащими, желающими получить дополнительное образование, которое помогло бы им в работе. Фирма поможет служащему в получении этого образования, либо покрыв расходы, связанные с ним, либо предоставив служащему необходимое свободное время.

При разработке учебных программ необходимо учитывать насколько это возможно, квалификацию, желания и интересы служащего. Частью работы руководителя является проведение собеседований со служащими с учетом его/ее обучения и развития с тем, чтобы эта информация могла затем использоваться для составления фирмой программ обучения.

В структуре ежегодно планируемого бюджета фирма будет поддерживать дальнейшее обучение в тех технических областях, которые должны использоваться в деятельности фирмы.

При планировании штатов необходимо учитывать, насколько это возможно, способности, образование и желания каждого индивидуума и изменения должностей служащих в L Group.

Рост квалификации служащих и изменение их обязанностей должны рассматриваться как альтернатива возможному найму со стороны.

Поддержкой в фирме, насколько это возможно, должны пользоваться служащие старшего поколения, их желания и основные требования.

7. Прием на работу и увольнение

Прием на работу:

Прием на работу нового служащего является очень важным моментом как для служащего, так и для фирмы, и поэтому в интересах обеих сторон, чтобы выбор новых служащих осуществлялся с особой тщательностью.

В каждом случае найма особое значение должно придаваться взаимосвязи между потребностями фирмы и квалификацией кандидата. Каждый новый претендент на место должен быть информирован об ответственности на занимаемой должности и о содержании работы. Информация об освобождающейся должности (вакансии) должна распространяться через службу информации L или должна быть вывешена на доске объявлений фирмы.

В первую очередь при наличии вакансий должны учитываться свои кандидаты (служащие, работающие в фирме). При равной квалификации внутренний «кандидат» имеет приоритет перед кандидатом со стороны.

При выборе кандидатов на руководящие должности помимо основных профессиональных качеств будут оцениваться его/ее способность сотрудничать, руководить и направлять служащих. То же самое учитывается в случае продвижения по службе (повышения в должности).

Фирма осознает свою ответственность перед сообществом. Мы постоянно запрашиваем определенное число квалифицированных стажеров.

Увольнение:

Ни один из служащих, посещающих как положено работу, не будет уволен при наличии работы.

При неспровоцированных увольнениях фирма выплачивает выходное пособие в размере месячной зарплаты за каждые 3 года непрерывной работы в фирме. Это компенсация за переобразование.

Если служащий неудовлетворительно выполняет свою работу, он должен быть извещен своим наставником, что могут быть приняты меры по исправлению создавшейся



ситуации, как-то: дополнительное обучение или перевод в другой отдел. Факт увольнения не может быть неожиданностью для служащего.

Только в серьезных ситуациях (несоблюдение служащим обязательств в соответствии с трудовым соглашением или нарушение правил, принятых на фирме) может последовать немедленное увольнение.

Если нарушение считается случайным или не столь серьезным, служащий должен быть предупрежден (письменно или устно в присутствии свидетеля) о возможных последствиях для него в случае повторного нарушения.

Все существенные изменения в трудовых соглашениях, включая пункты, касающиеся увольнения, должны утверждаться руководством отдела или вышестоящим руководством с тем, чтобы конкретный случай всегда рассматривался, по крайней мере, в двух инстанциях.

В случае увольнения между служащим и руководством фирмы может состояться беседа, во время которой служащему объяснят причины увольнения.

В случае каждого добровольного увольнения руководство фирмы должно выяснить причины, по которым служащий подает в отставку.

8. Условия оплаты

Фирма нуждается в квалифицированных кадрах и всегда старается платить каждому служащему в соответствии с занимаемой должностью и квалификацией.

Политика оплаты, проводимая фирмой, основана на соблюдении соглашений между головной организацией или фирмой и местной организацией или группой.

В соответствии с этим фирма ввела специальную тарифную систему оплаты наличных должностей, охватывающую ряд должностей/категорий работ. Различные должности оцениваются в соответствии с профессиональными образовательными и практическими требованиями.

Зарплата каждого отдельного служащего внутри каждого уровня определяется на основании оценки личной квалификации и достижений служащего.

Зарплата всех служащих будет пересматриваться ежегодно. Что касается служащих с месячной оплатой, любое изменение зарплаты основано на принципиальном решении руководства по этому вопросу. Изменения в почасовой оплате, устанавливаются в соответствии с основным государственным законом о заработной плате и местными трудовыми соглашениями.

В качестве конкретной гарантийной меры фирма разработала систему страхования для всех служащих датских фирм. Служащие застрахованы с первого дня работы.

В качестве дополнения к социальным пенсиям была введена пенсия L.

Постановка задач:

После обсуждения в группах необходимо охарактеризовать:

1. Цели документа.
2. Реальность положений, содержащихся в кадровой политике L.
3. Уровень конкретности положений документа.
4. Стилль изложения (доступность терминов, построение предложений и др.).
5. Объем документа.
6. Эмоциональное состояние наемного работника после ознакомления с документом.
7. Что понравилось в документе? Что – не понравилось?



8. Целесообразность и проблемы использования подобного документа на российском предприятии.

Ситуационная задача 2. «Реорганизация кадровой службы в условиях стратегического управления человеческими ресурсами»

Исходная ситуация. Численность работников крупного металлургического комбината составляет около 40 тыс. человек. Предприятие характеризуется устойчивым финансовым положением. Выпускает продукцию, пользующуюся большим спросом у потребителей. Реорганизация деятельности комбината в рыночных условиях потребовала организационных изменений и в системе управления, в частности в стратегическом управлении предприятием.

Служба УП комбината представлена дирекцией по персоналу, состоящей из 75 работников. Схема организационной структуры дирекции по персоналу показана на рис. 3.

Руководством комбината и дирекцией по персоналу определена стратегия управления персоналом предприятия – повышение эффективности реализации и конкурентоспособности трудового потенциала предприятия путем активного использования имеющихся и создания перспективных возможностей реализации трудового потенциала, внедрения современных технологий УП, омоложения трудового коллектива.

Служба УП комбината осуществляет свою деятельность по трем основным направлениям: обеспечение персоналом; реализация трудового потенциала; развитие трудового потенциала.

Рассмотрим кратко эти направления.

Обеспечение персоналом.

Анализ трудового потенциала. Определение состояния трудового потенциала предприятия по профессионально-квалификационным, демографическим, количественным и комбинированным (из указанных) критериям. Исследование структуры знаний и навыков персонала, состояния и особенностей взаимосвязей и коммуникаций.

Планирование персонала. Определение текущего состояния и перспективной потребности в количественном и качественном составе персонала.

Набор (маркетинг) персонала. Осуществление активного воздействия на рынки рабочей силы в целях поиска, подготовки и вербовки кандидатов с необходимой профессионально-квалификационной подготовкой.

Отбор. Проведение кандидатов на вакансии с оптимальными профессионально-квалификационными и личностными характеристиками.

Адаптация. Оформление договорных отношений с персоналом и необходимой учетной документации.

Развитие. Профессионально-квалификационное развитие и планирование карьеры персонала.

Высвобождение. Комплекс мер по прекращению договорных отношений с работниками в результате естественного высвобождения (выход на пенсию, увольнение по собственному желанию, сокращения или увольнения персонала).

Реализация трудового потенциала.

Планирование труда. Определение количественных, качественных и временных параметров необходимых трудовых затрат в процессе функционирования предприятия.



Организация труда. Разработка и внедрение эффективных технологий реализации ТП.

Координация трудовой деятельности. Внесение изменений и дополнений в технологии организации трудового потенциала (ТП) и в деятельность персонала в связи с совершенствованием, обеспечением синхронности функционирования предприятия.

Контроль. Осуществление проверки соответствия технологии реализации ТП требованиям условий хозяйствования, а также реализуемости этих технологий.

Мотивация. Выявление, развитие, формирование и использование мотивов, побуждающих к эффективному и качественному труду.

Компенсация. Расчет и возмещение со стороны предприятия средств и благ, необходимых для морального и физического восстановления затрат труда персонала.

Администрирование. Осуществление управленческих воздействий в процессе функционирования предприятия в соответствии со сложившейся ситуацией.

Оценка. Определение результативности и качества трудовой деятельности персонала.

Развитие трудового потенциала

Обеспечение социальной стабильности. Анализ состояния социальной среды, оценка социальных последствий управленческих решений, разработка рекомендаций и мероприятий по поддержанию стабильного социального климата.

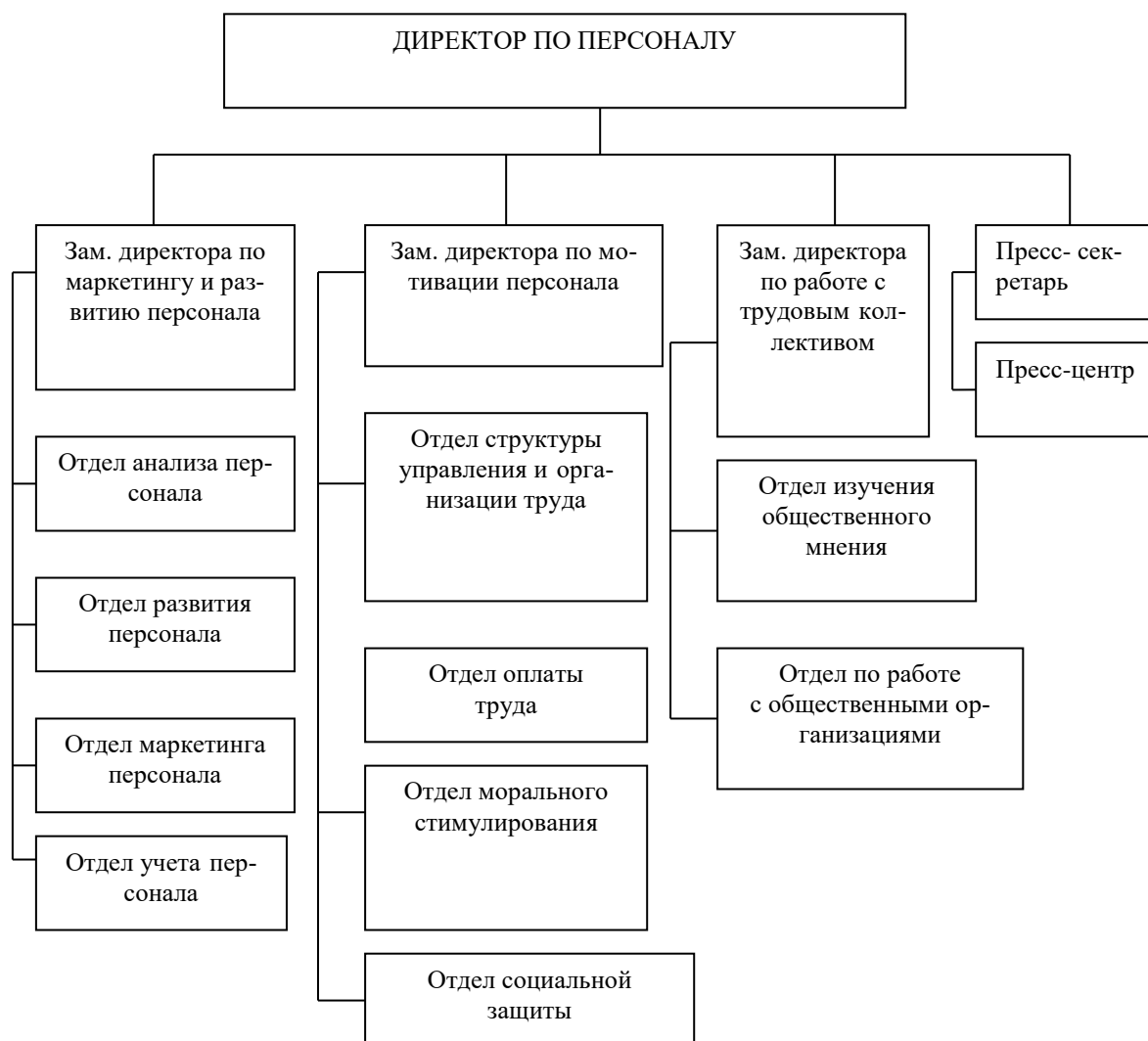
Социальное развитие. Повышение социального статуса и социальной защищенности персонала предприятия.

Формирование корпоративной культуры. Определение текущего состояния, основных тенденций и желаемого состояния культурной среды предприятия. Оценка влияния управленческих решений и мероприятий, затрагивающих сферу управления персоналом, на характеристики корпоративной культуры. Разработка необходимых мероприятий.

Формирование имиджа предприятия. Анализ имиджа предприятия на различных уровнях социальной среды, определение желаемого состояния и разработка мероприятий по его достижению. Оценка влияния на имидж предприятия управленческих решений.

Постановка задачи. Предложите варианты структурно-функциональных изменений службы по персоналу металлургического комбината в целях реализации указанной выше стратегии управления персоналом и с учетом выполняемых ныне этой службой основных функций.

Методические рекомендации. Формирование системы стратегического управления персоналом предполагает внесение существенных изменений в цели, функции и оргструктуру существующей системы управления персоналом. В данном случае вариантами структурно-функциональных изменений службы по персоналу могут быть: создание подразделения либо выделение руководителя (специалиста) по стратегическому управлению персоналом; определение новых функций, связанных с выработкой и реализацией стратегии управления персоналом; закрепление их за специализированным подразделением либо за уже существующими подразделениями по управлению персоналом и др.



Ситуационная задача 3. «Расчет экономической эффективности»

Исходная ситуация. В организации, представляющей собой малое предприятие, работу по найму персонала, наряду с основной работой, выполняет директор. При этом он тратит до 15% фонда полезного времени на эту работу. Экспертным путем было установлено, что доля директора в доходах организации составляет 30%. Директор считает, что введение должности специалиста по найму позволит ему сэкономить время, которое он тратит на организацию найма и сосредоточиться на решении главных задач организации.

Доходы организации составляют 100 000 руб. в год. Текущие расходы — 70 000 руб. в год. Единовременные затраты — 25 000 руб. в год. Полезный фонд рабочего времени директора составляет 1920 ч в год. Предполагаемая заработная плата вводимого специалиста по найму составляет 6000 руб. в мес. Единый социальный налог на заработную плату — 35,6%.



Постановка задачи. Определить экономическую эффективность введения должности специалиста по найму.

Ситуационная задача 4. «Конкурентный анализ»

Исходная ситуация. Организация «Вихрь» выпускает уникальную продукцию и в своем регионе имеет одного конкурента. Характеристики корпоративного профиля конкурента имеют оценки, представленные в табл. 12.

Таблица 12 – Характеристики корпоративного профиля конкурента

Характеристики корпоративного профиля конкурента	Оценка важности характеристики	Оценка воплощения
качество продукции	10	3
квалификация сотрудников	8	2
сервисное обслуживание клиентов	9	-1
техническая база организации	10	1
система скидок и бонусов	6	4

Постановка задачи. Проведите оценку редкости ресурсов и способностей организации «Вихрь» на основе данных характеристик корпоративного профиля фирмы – конкурента и сделайте вывод о конкурентных преимуществах организации «Вихрь».

Ситуационная задача 5. «Модель VRIO»

Постановка задачи. Проведите оценку персонала выбранной вами организации с использованием экспертных оценок по модели VRIO на основе имеющихся данных (табл. 13). Оцените конкурентные преимущества персонала организации.

При оценке персонала необходимо учесть, что такие характеристики персонала, как «правила внутреннего трудового распорядка» и «психологические тесты» являются слабыми сторонами организации.

Таблица 13 - Модель VRIO оценки персонала организации

Характеристики персонала организации	V	R	I	O	VRIO	Конкурентные преимущества
Наличие и оборудование рабочих мест персонала						
Положение об аттестации кадров						
Методика рейтинговой оценки кадров						
Правила внутреннего трудового распорядка						
Штатное расписание						
Приказы по кадрам						
Социологические анкеты						
Психологические тесты						

**Ситуационная задача 6.****«Разработка программы внедрения улучшений в системе управления персоналом организации»**

Исходная ситуация. Александр Ковалев назначен директором Н-ского филиала крупного российского коммерческого банка (Комбанка). Филиал был образован на базе местного коммерческого банка, приобретенного Комбанком. Один из приоритетов Александра — создание системы управления персоналом. Комбанк известен в стране как один из лидеров в области применения новых методов управления человеческими ресурсами — психологического тестирования, платы за знания, индивидуального планирования карьеры сотрудников.

Работая в течение двух недель по 12 часов в сутки, Александр пытался, в том числе, изучить систему управления персоналом, принятую в приобретенном коммерческом банке. В результате удалось выяснить, что подбор новых сотрудников осуществлялся исключительно через знакомых, в филиале не имели представления о планировании карьеры, аттестации, подготовке резерва руководителей. Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями подразделений. Сотрудники получают сдельную заработную плату, а административный персонал — должностные оклады и ежемесячные премии, составляющие до 40 % от оклада.

Постановка задач. Ответьте на вопросы и выполните задания:

1. Каковы роль и позиция руководителя? Должен ли он лично предпринять какие-то шаги, если да, то какие?

2. Что необходимо добавить в уже существующую систему управления персоналом, что необходимо изменить в ней и почему? Какие продукты и эффекты это даст организации?

3. Какую систему управления персоналом вы предлагаете для данной организации (ее основные задачи, компоненты, новые механизмы).

4. Составьте текст программы внедрения улучшений в системе управления персоналом коммерческого банка по следующей схеме:

– Основная идея и содержание улучшений. Что нужно изменить из имеющегося и что внедрить вновь.

– Направление работы (каждое направление представить одним из элементов новой системы, целью работы и предполагаемым результатом).

– Общие сроки работы коллектива по программе и этапы работы.

– Порядок работы в ходе разработки и внедрения данного элемента системы. Учесть особенности внедрения:

1) необходимость описания устройства внедряемого элемента системы в текстах нормативных документов организации (указать, какие документы нужно разрабатывать);

2) мероприятия по подготовке персонала к изменениям в организации и преодолению сопротивлений (продумать, какой тип организационной культуры управления здесь подойдет больше и почему);

3) механизмы управления и воздействия на коллектив в процессе внедрения новой системы.

– Содержание каждой части работы, поэтапно или по мероприятиям с указанием:

1) что делается, задачи работы и основной результат;

2) срок, устанавливаемый для выполнения работ по задачам;



- 3) ответственный за выполнение работник;
- 4) кто и какими мероприятиями будет осуществлять контроль выполнения работы (экспертиза качества, наличия, готовности коллектива и т.д.).

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРУ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

4.1. Методические указания по проведению текущего контроля

4.1.1. Устный опрос

1.	Сроки проведения текущего контроля	После изучения раздела дисциплины
2.	Место и время проведения текущего контроля	в учебной аудитории во время занятия
3.	Требование к техническому оснащению аудитории	в соответствии с паспортом аудитории
4.	Ф.И.О. преподавателя (ей), проводящих процедуру контроля	
5.	Вид и форма заданий	ответ на вопросы для устного опроса
6.	Время для выполнения заданий	25 минут
7.	Возможность использования дополнительных материалов:	обучающийся не может пользоваться дополнительными материалами
8.	Ф.И.О. преподавателя (ей), обрабатывающих результаты	
9.	Методы оценки результатов	Экспертный
10.	Предъявление результатов	Оценка выставляется в журнал и доводится до сведения обучающихся
11.	Апелляция результатов	в порядке, установленном нормативными документами, регулирующими образовательный процесс в ФГБОУ ВО Уральский ГАУ

4.1.2. Решение ситуационных задач

1.	Сроки проведения текущего контроля	После изучения каждой темы раздела дисциплины
2.	Место и время проведения текущего контроля	в учебной аудитории во время занятия
3.	Требование к техническому оснащению аудитории	в соответствии с паспортом аудитории



4.	Ф.И.О. преподавателя (ей), проводящих процедуру контроля	
5.	Вид и форма заданий	ситуационные задачи
6.	Время проведения опроса	30 минут
7.	Возможность использования дополнительных материалов:	Обучающийся не может пользоваться дополнительными материалами
8.	Ф.И.О. преподавателя (ей), обрабатывающих результаты	
9.	Методы оценки результатов	Экспертный
10.	Предъявление результатов	Оценка выставляется в журнал и доводится до сведения обучающихся в конце опроса
11.	Апелляция результатов	В порядке, установленном нормативными документами, регулирующими образовательный процесс в ФГБОУ ВО Уральский ГАУ

4.1.3. Письменная работа

1.	Сроки проведения текущего контроля	После изучения соответствующих тем дисциплины
2.	Место и время проведения текущего контроля	В учебной аудитории во время занятия
3.	Требование к техническому оснащению аудитории	В соответствии с паспортом аудитории
4.	Ф.И.О. преподавателя (ей), проводящих процедуру контроля	
5.	Вид и форма заданий	Письменная работа
6.	Время проведения опроса	30 минут
7.	Возможность использования дополнительных материалов:	Обучающийся не может пользоваться дополнительными материалами
8.	Ф.И.О. преподавателя (ей), обрабатывающих результаты	
9.	Методы оценки результатов	Экспертный
10.	Предъявление результатов	Оценка выставляется в журнал и доводится до сведения обучающихся в конце опроса
11.	Апелляция результатов	В порядке, установленном нормативными документами, регулирующими образовательный процесс в ФГБОУ ВО Уральский ГАУ

**4.1.4. Тестовые задания**

1.	Сроки проведения текущего контроля	После изучения раздела дисциплины
2.	Место и время проведения текущего контроля	в учебной аудитории во время занятия
3.	Требование к техническому оснащению аудитории	в соответствии с паспортом аудитории
4.	Ф.И.О. преподавателя (ей), проводящих процедуру контроля	
5.	Вид и форма заданий	тест на бумажном носителе
6.	Время для выполнения заданий	25 минут
7.	Возможность использования дополнительных материалов:	обучающийся не может пользоваться дополнительными материалами
8.	Ф.И.О. преподавателя (ей), обрабатывающих результаты	
9.	Методы оценки результатов	Экспертный
10.	Предъявление результатов	Оценка выставляется в журнал и доводится до сведения обучающихся
11.	Апелляция результатов	в порядке, установленном нормативными документами, регулирующими образовательный процесс в ФГБОУ ВО Уральский ГАУ

4.2. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Оценка знаний, умений, навыков, характеризующая этапы формирования компетенций проводится в форме текущей и промежуточной аттестации.

Контроль текущей успеваемости обучающихся – текущая аттестация – проводится в ходе семестра с целью определения уровня усвоения обучающимися знаний; формирования у них умений и навыков; своевременного выявления преподавателем недостатков в подготовке обучающихся и принятия необходимых мер по ее корректировке; совершенствованию методики обучения; организации учебной работы и оказания обучающимся индивидуальной помощи.

К контролю текущей успеваемости относятся проверка знаний, умений и навыков обучающихся:

- на занятиях (опрос, тестирования, круглый стол, решение задач, творческие задания, деловая игра);
- по результатам выполнения индивидуальных заданий ;
- по результатам проверки качества конспектов лекций и иных материалов;
- по результатам отчета обучающихся в ходе индивидуальной консультации преподавателя, проводимой в часы самоподготовки, по имеющимся задолженностям.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится с целью выявления соответствия уровня теоретических знаний, практических умений и навыков по дисциплине требованиям ФГОС ВО в форме предусмотренной учебным планом.

Промежуточная аттестация проводится после завершения изучения дисциплины в объеме рабочей учебной программы. Форма определяется кафедрой (устный – по билетам, либо путем собеседования по вопросам; письменная работа, тестирование и др.). Оценка



по результатам экзамена – «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно» (оценка по результатам зачета – «зачтено» или «не зачтено»).

Каждая компетенция (или ее часть) проверяется теоретическими вопросами, позволяющими оценить уровень освоения обучающимися знаний и практическими заданиями, выявляющими степень сформированности умений и навыков.

Процедура оценивания компетенций обучающихся основана на следующих стандартах:

1. Периодичность проведения оценки (на каждом занятии).

2. Многоступенчатость: оценка (как преподавателем, так и обучающимися группы) и самооценка обучающегося, обсуждение результатов и комплекса мер по устранению недостатков.

3. Единство используемой технологии для всех обучающихся, выполнение условий сопоставимости результатов оценивания.

4. Соблюдение последовательности проведения оценки: предусмотрено, что развитие компетенций идет по возрастанию их уровней сложности, а оценочные средства на каждом этапе учитывают это возрастание.