

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «СТАВРОПОЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

ИНСТИТУТ СРЕДНЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

C=RU, S=Ставропольский
край, L=г. Ставрополь,
T=проректор по учебной
работе, OU=ректорат, O=“
ФЕДЕРАЛЬНОЕ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ
БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО
ОБРАЗОВАНИЯ”
СТАВРОПОЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
АГРАРНЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ”
СНИЛС=15230589951,
ИНН=263411176761,
E=s.a.maksimovich@stgau.ru,
G=Светлана Александровна,
SN=Максимович,
CN=Максимович Светлана
Александровна



Утверждаю

Проректор по среднему
профессиональному образованию

Ряховская О.С.

«28» марта 2025 г.



**ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА
«ПРОФЕССИОНАЛИТЕТ»**

Уровень профессионального образования
Среднее профессиональное образование

Образовательная программа
Подготовки специалистов среднего звена

Специальность
40.02.04 Юриспруденция
На базе основного общего образования

Квалификация выпускника
Юрист

Одобрено на заседании педагогического совета:
протокол №5 от «28» марта 2025 г.

Согласовано с профильным
предприятием:
Адвокатский кабинет
Адвокат, к.ю.н. И.В. Щетинина



И.В. Щетинина

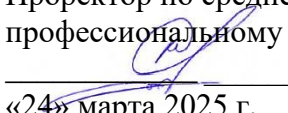
2025 год

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СТАВРОПОЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

ПРИНЯТО

Учебно-методической комиссией
института СПО
ФГБОУ ВО Ставропольский ГАУ
Протокол № 8 от «24» марта 2025 года

Утверждаю:

Проректор по среднему
профессиональному образованию

Ряховская О.С.
«24» марта 2025 г.

**Фонд оценочных средств дисциплины
ОП.11 Управление персоналом**

Специальность среднего профессионального образования

40.02.04 Юриспруденция

Квалификация выпускника

юрист

Форма обучения

очная

2025

Фонд оценочных средств составлен в соответствии с требованиями ФГОС СПО по специальности 40.02.04 Юриспруденция

Автор:

Председатель цикловой комиссии _____ И.Н. Иванова
(подпись)

Фонд оценочных средств рассмотрен и одобрен на заседании цикловой комиссии общеобразовательных и гуманитарных дисциплин, Протокол № 6 от «17» марта 2025 года.

1. Паспорт фонда оценочных средств

1.1. Область применения

Фонд оценочных средств (далее – ФОС) для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации предназначен для предназначен для оценивания знаний, умений, уровня сформированности компетенций студентов, обучающихся по специальности 40.02.04 Юриспруденция, по дисциплине ОП.11 Управление персоналом.

Промежуточная аттестация по дисциплине предусмотрена в форме дифференцированного зачета с выставлением оценки по системе «отлично, хорошо, удовлетворительно, неудовлетворительно».

1.2. Планируемые результаты освоения дисциплины

Код ОК	Умения	Знания
ОК 01 Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам	У-1.1 распознавать задачу и/или проблему в профессиональном и/или социальном контексте, анализировать и выделять её составные части У-1.2 определять этапы решения задачи, составлять план действия, реализовывать составленный план, определять необходимые ресурсы У-1.3 выявлять и эффективно искать информацию, необходимую для решения задачи и/или проблемы У-1.4 владеть актуальными методами работы в профессиональной и смежных сферах У-1.5 оценивать результат и последствия своих действий (самостоятельно или с помощью наставника)	З-1.1 актуальный профессиональный и социальный контекст, в котором приходится работать и жить З-1.2 структура плана для решения задач, алгоритмы выполнения работ в профессиональной и смежных областях З-1.3 основные источники информации и ресурсы для решения задач и/или проблем в профессиональном и/или социальном контексте З-1.4 методы работы в профессиональной и смежных сферах З-1.5 порядок оценки результатов решения задач профессиональной деятельности
ОК 02 Использовать современные средства поиска, анализа и интерпретации информации, и информационные технологии для выполнения задач профессиональной деятельности	У-2.2 выделять наиболее значимое в перечне информации, структурировать получаемую информацию, оформлять результаты поиска У-2.3 оценивать практическую значимость результатов поиска У-2.4 применять средства информационных технологий для решения профессиональных задач У-2.5 использовать современное программное обеспечение в профессиональной деятельности У-2.6 использовать различные цифровые средства для решения профессиональных задач	З-2.1 номенклатура информационных источников, применяемых в профессиональной деятельности З-2.2 приемы структурирования информации З-2.3 формат оформления результатов поиска информации З-2.4 современные средства и устройства информатизации, порядок их применения и З-2.5 программное обеспечение в профессиональной деятельности, в том числе цифровые средства

Код ОК	Умения	Знания
ОК 03 Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие, предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере, использовать знания по правовой и финансовой грамотности в различных жизненных ситуациях	<p>У-3.1. определять актуальность нормативно-правовой документации в профессиональной деятельности</p> <p>У-3.2. применять современную научную профессиональную терминологию</p> <p>У-3.3. определять и выстраивать траектории профессионального развития и самообразования</p> <p>У-3.4. выявлять достоинства и недостатки коммерческой идеи</p> <p>У-3.5. определять инвестиционную привлекательность коммерческих идей в рамках профессиональной деятельности, выявлять источники финансирования</p> <p>У-3.6. презентовать идеи открытия собственного дела в профессиональной деятельности</p> <p>У-3.7. определять источники достоверной правовой информации</p> <p>У-3.8. составлять различные правовые документы</p> <p>У-3.9. находить интересные проектные идеи, грамотно их формулировать и документировать</p> <p>У-3.10. оценивать жизнеспособность проектной идеи, составлять план проекта</p>	<p>3-3.1 содержание актуальной нормативно-правовой документации</p> <p>3-3.2 современная научная и профессиональная терминология</p> <p>3-3.3 возможные траектории профессионального развития и самообразования</p> <p>3-3.4 основы предпринимательской деятельности, правовой и финансовой грамотности</p> <p>3-3.5 правила разработки презентации</p> <p>3-3.6 основные этапы разработки и реализации проекта</p>
ОК 04 Эффективно взаимодействовать и работать в коллективе и команде	<p>У-4.1 организовывать работу коллектива и команды</p> <p>У-4.2 взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами в ходе профессиональной деятельности</p>	<p>3-4.1 психологические основы деятельности коллектива</p> <p>3-4.2 психологические особенности личности</p>
ОК 05 Осуществлять устную и письменную коммуникацию на государственном языке Российской Федерации с учетом особенностей социального и культурного контекста	<p>У-5.1 грамотно излагать свои мысли и оформлять документы по профессиональной тематике на государственном языке</p>	<p>3-5.1 правила оформления документов</p> <p>3-5.2 правила построения устных сообщений</p> <p>3-5.3 особенности социального и культурного контекста</p>
ОК 06 Проявлять гражданско-	<p>У-6.1 проявлять гражданско-патриотическую позицию</p>	<p>3-6.1 сущность гражданско-патриотической позиции</p>

Код ОК	Умения	Знания
патриотическую позицию, демонстрировать осознанное поведение на основе традиционных общечеловеческих ценностей, в том числе с учетом гармонизации межнациональных и межрелигиозных отношений, применять стандарты антикоррупционного поведения	У-6.2 демонстрировать осознанное поведение У-6.3 описывать значимость своей специальности У-6.4 применять стандарты антикоррупционного поведения	З-6.2 традиционных общечеловеческих ценностей, в том числе с учетом гармонизации межнациональных и межрелигиозных отношений З-6.3 значимость профессиональной деятельности по специальности З-6.4 стандарты антикоррупционного поведения и последствия его нарушения
ОК 07 Содействовать сохранению окружающей среды, ресурсосбережению, применять знания об изменении климата, принципы бережливого производства, эффективно действовать в чрезвычайных ситуациях	У-7.4 организовывать профессиональную деятельность с учетом знаний об изменении климатических условий региона У-7.5 эффективно действовать в чрезвычайных ситуациях	З-7.1 правила экологической безопасности при ведении профессиональной деятельности З-7.2 основные ресурсы, задействованные в профессиональной деятельности З-7.3 пути обеспечения ресурсосбережения З-7.4 принципы бережливого производства З-7.5 основные направления изменения климатических условий региона З-7.6 правила поведения в чрезвычайных ситуациях
ОК 08 Использовать средства физической культуры для сохранения и укрепления здоровья в процессе профессиональной деятельности и поддержания необходимого уровня физической подготовленности	У-8.1 использовать физкультурно-оздоровительную деятельность для укрепления здоровья, достижения жизненных и профессиональных целей У-8.2 применять рациональные приемы двигательных функций в профессиональной деятельности У-8.3 пользоваться средствами профилактики перенапряжения, характерными для данной специальности	З-8.1 роль физической культуры в общекультурном, профессиональном и социальном развитии человека З-8.2 основы здорового образа жизни З-8.3 условия профессиональной деятельности и зоны риска физического здоровья для специальности З-8.4 средства профилактики перенапряжения
ОК 09 Пользоваться профессиональной документацией на государственном и иностранном языках	У-9.1 понимать общий смысл четко произнесенных высказываний на известные темы (профессиональные и бытовые), понимать тексты на базовые профессиональные темы	З-9.1 правила построения простых и сложных предложений на профессиональные темы З-9.2 основные общеупотребительные глаголы (бытовая и профессиональная лексика)

Код ОК	Умения	Знания
	<p>У-9.2 участвовать в диалогах на знакомые общие и профессиональные темы</p> <p>У-9.3 строить простые высказывания о себе и о своей профессиональной деятельности</p> <p>У-9.4 кратко обосновывать и объяснять свои действия (текущие и планируемые)</p> <p>У-9.5 писать простые связные сообщения на знакомые или интересующие профессиональные темы</p>	<p>З-9.3 лексический минимум, относящийся к описанию предметов, средств и процессов профессиональной деятельности</p> <p>З-9.4 особенности произношения</p> <p>З-9.5 правила чтения текстов профессиональной направленности</p>

1.3. Виды контроля и методы оценки

Предметом оценки служат умения, знания, сформированность общих и профессиональных компетенций.

Таблица – Контроль и оценка освоения учебной дисциплины по темам (разделам)

Элемент учебной дисциплины	Методы текущего контроля	Проверяемые ОК	Проверяемые У, З (коды)
Тема 1.1. Человеческие ресурсы как объект управления	<p>1. Устный опрос по вопросам темы;</p> <p>2. Тестирование (задания на знание подходов, моделей, принципов);</p> <p>3. Практическое занятие № 1: — решение ситуационной задачи «Сравнительная характеристика японского, американского и российского подходов к управлению» (заполнение таблицы); — эссе «Роль службы персонала в современной организации» (по итогам обсуждения).</p>	ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 04, ОК 05, ОК 06, ОК 07, ОК 08, ОК 09	<p>У-1.1, У-1.3, У-2.2, У-2.3, У-3.1, У-3.2, У-4.1, У-4.2, У-5.1, У-6.1, У-6.3, У-9.1, У-9.5;</p> <p>З-1.1, З-2.1, З-2.2, З-3.1, З-3.2, З-4.1, З-4.2, З-5.1, З-6.1, З-6.3, З-9.1</p>
Тема 1.2. Отбор и найм персонала	<p>1. Устный опрос по принципам отбора и ошибкам при найме;</p> <p>2. Тестирование (задания на этапы отбора, принципы написания резюме);</p> <p>3. Практическое занятие № 2: — практическое задание «Составление резюме» (по образцу); — решение кейса «Выбор кандидата на должность финансового директора» (анализ трёх резюме и принятие кадрового решения).</p>	ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 04, ОК 05, ОК 06, ОК 07, ОК 08, ОК 09	<p>У-1.1, У-1.2, У-1.3, У-2.2, У-2.3, У-3.1, У-4.2, У-5.1, У-9.1, У-9.5;</p> <p>З-1.1, З-1.2, З-1.3, З-2.1, З-2.2, З-3.1, З-4.1, З-5.1, З-9.1</p>
Тема 1.3. Адаптация персонала	<p>1. Устный опрос по видам адаптации;</p> <p>2. Тестирование (на виды адаптации);</p> <p>3. Практическое занятие № 3: — выполнение теста «Коммуникативность</p>	ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 04, ОК 05, ОК 06,	<p>У-1.1, У-1.3, У-2.2, У-3.1, У-4.1, У-4.2, У-5.1, У-6.2,</p>

Элемент учебной дисциплины	Методы текущего контроля	Проверяемые ОК	Проверяемые У, З (коды)
	и адаптация» с самоанализом и обсуждением; — практическое задание «Разработка программы адаптации для нового сотрудника» (в малых группах); — решение кейса по социально-психологической адаптации.	ОК 07, ОК 08, ОК 09	У-9.1; 3-1.1, 3-1.3, 3-2.1, 3-3.1, 3-4.1, 3-4.2, 3-5.1, 3-6.2, 3-9.1
Тема 1.4. Коммуникации в организации	1. Устный опрос по классификации коммуникаций и барьерам; 2. Тестирование (на виды коммуникаций, барьеры); 3. Практическое занятие № 4: — решение кейса «Видеоконференция Алекса Фокса» (анализ эффективности коммуникации); — практическое задание «Разработка эффективного сообщения для сотрудников»; — эссе «Роль невербальной коммуникации в управлении».	ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 04, ОК 05, ОК 06, ОК 07, ОК 08, ОК 09	У-1.1, У-2.2, У-2.3, У-3.2, У-4.2, У-5.1, У-6.2, У-9.1, У-9.5; 3-1.1, 3-2.1, 3-2.2, 3-3.2, 3-4.1, 3-5.1, 3-5.2, 3-6.2, 3-9.1
Тема 1.5. Мотивация персонала	1. Устный опрос по теориям мотивации и методам стимулирования; 2. Тестирование (на теории мотивации, методы); 3. Практическое занятие № 5: — практическое задание «Разработка системы материального и нематериального стимулирования для организации» (например, для ООО «Ромашка»); — решение кейсов по мотивации (ситуации из методических указаний: «Сотрудник, уклоняющийся от ответственности», «Выбор метода мотивации»).	ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 04, ОК 05, ОК 06, ОК 07, ОК 08, ОК 09	У-1.1, У-1.2, У-2.2, У-3.1, У-4.1, У-5.1, У-6.4, У-9.5; 3-1.1, 3-1.2, 3-2.1, 3-3.1, 3-4.1, 3-5.1, 3-6.4, 3-9.1
Тема 1.6. Управленческие конфликты	1. Устный опрос по видам, причинам и стратегиям конфликтов; 2. Тестирование (виды, причины, стратегии); 3. Практическое занятие № 6: — выполнение теста Томаса для диагностики стратегии поведения в конфликтной ситуации (с самоанализом); — решение кейсов по конфликтам (ситуации 1–6 из ФОС и методических указаний); — практическое задание «Разработка рекомендаций по разрешению конфликта».	ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 04, ОК 05, ОК 06, ОК 07, ОК 08, ОК 09	У-1.1, У-1.2, У-2.2, У-2.3, У-3.2, У-4.2, У-5.1, У-6.2, У-9.1; 3-1.1, 3-2.1, 3-2.2, 3-3.2, 3-4.1, 3-4.2, 3-5.1, 3-6.2, 3-9.1
Тема 1.7. Управление карьерой	1. Устный опрос по видам карьеры и этапам карьерного роста; 2. Тестирование (виды карьеры, этапы); 3. Практическое занятие № 7:	ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 04, ОК 05, ОК 06,	У-1.1, У-1.3, У-2.2, У-3.1, У-3.3, У-4.1,

Элемент учебной дисциплины	Методы текущего контроля	Проверяемые ОК	Проверяемые У, З (коды)
	— практическое задание «Составление карьерограммы для сотрудника»; — решение кейса «Светлана – директор страховой компании» (анализ стиля управления и планирования карьеры).	ОК 07, ОК 08, ОК 09	У-5.1, У-9.1; 3-1.1, 3-1.2, 3-2.1, 3-3.1, 3-3.3, 3-4.1, 3-5.1, 3-9.1
Тема 1.8. Расторжение трудовых отношений	1. Устный опрос по основаниям расторжения трудового договора; 2. Тестирование (нормы ТК РФ, основания увольнения); 3. Практическое занятие № 8: — практическое задание «Анализ правомерности увольнения по ситуации»; — решение ситуаций из ФОС (№ 5, 6 и др.) с применением норм ТК РФ.	ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 04, ОК 05, ОК 06, ОК 07, ОК 08, ОК 09	У-1.1, У-1.2, У-2.2, У-3.1, У-4.2, У-5.1, У-9.1; 3-1.1, 3-1.3, 3-2.1, 3-3.1, 3-4.1, 3-5.1, 3-9.1
Тема 1.9. Особенности управления персоналом в эпоху глобализации	1. Устный опрос по теме; 2. Тестирование (влияние глобализации, стереотипы, организационная культура); 3. Практическое занятие № 9: — практическое задание «Анализ плюсов и минусов глобализации для управления персоналом» (заполнение таблицы); — решение задания на определение позиций «Предприниматель, Менеджер, Специалист»; — дискуссия «Глобализация — за или против?».	ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 04, ОК 05, ОК 06, ОК 07, ОК 08, ОК 09	У-1.1, У-2.2, У-3.1, У-4.2, У-5.1, У-6.1, У-6.3, У-9.1, У-9.5; 3-1.1, 3-2.1, 3-3.1, 3-4.1, 3-5.1, 3-6.1, 3-6.3, 3-9.1

2. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

2.1 Оценка успеваемости в форме устного опроса

Тема 1.1. Человеческие ресурсы как объект управления

1. Дайте определение управления персоналом. В чём состоит его роль в системе менеджмента организации?
2. Охарактеризуйте основные модели управления персоналом. В чём их принципиальные различия?
3. Как менялись взгляды на роль работников в производстве на разных этапах развития управленческой мысли?
4. Каковы история возникновения и значение служб персонала в современных организациях?
5. Перечислите основные подходы к управлению персоналом (экономический, органический, гуманистический). В чём их суть?
6. Назовите основные функции служб управления персоналом. Какие из них являются ключевыми?
7. Что такое «личность» в контексте управления персоналом? Охарактеризуйте направленность личности, способности, темперамент и их учёт в управлении.
8. Проведите сравнительный анализ японского, американского и российского подходов к управлению персоналом (по критериям: основа организации, отношение к работе, гарантии, принятие решений, делегирование власти, метод найма, оплата труда). Каковы сильные и слабые стороны каждого подхода?
9. В чём состоит специфика российского подхода к управлению персоналом? Сравните управление персоналом в СССР и в современной России.

Тема 1.2. Отбор и найм персонала.

1. Раскройте содержание понятий «найм», «подбор», «отбор» персонала. В чём их различие?
2. Назовите основные этапы процесса отбора персонала. Какие из них являются наиболее ответственными и почему?
3. Каковы принципы отбора персонала? Что такое «принцип соответствия» и «принцип профессиональной компетентности»?
4. Опишите порядок найма работников в соответствии с трудовым законодательством РФ.
5. Что такое резюме? Какие требования предъявляются к его составлению? Перечислите типичные ошибки при написании резюме.
6. Какие методы оценки кандидатов используются на этапе отбора (собеседование, тестирование, ассессмент-центр и др.)? В чём преимущества и недостатки каждого?
7. Проанализируйте кейс «Выбор кандидата на должность финансового директора» (из методических указаний). Какие критерии вы бы использовали при выборе из трёх предложенных кандидатов? Обоснуйте своё решение.
8. Как распределяется ответственность за подбор персонала между линейными руководителями и специалистами по персоналу?

Тема 1.3. Адаптация персонала

1. Дайте определение адаптации персонала. Каковы её цели и значение для организации и работника?
2. Перечислите и охарактеризуйте виды адаптации: профессиональная, психофизиологическая, социально-психологическая, организационная, экономическая.
3. В чём заключаются проблемы социально-психологической адаптации различных категорий работников (молодёжь, люди предпенсионного возраста, женщины после декрета и др.)?
4. Что такое стресс? Каковы основные причины стресса на рабочем месте и пути его преодоления?
5. Разработайте примерную программу адаптации для нового сотрудника (на примере любой должности). Какие этапы и мероприятия она должна включать?
6. Проанализируйте результаты теста «Коммуникативность и адаптация». Как полученные данные могут быть использованы в управлении адаптацией?
7. Как зарубежный опыт адаптации новых сотрудников может быть применён в российских организациях?

Тема 1.4. Коммуникации в организации

1. Дайте определение коммуникации. Каковы основные элементы коммуникационного процесса?
2. Перечислите и охарактеризуйте виды коммуникаций в организации (вербальные, невербальные, письменные, устные, формальные, неформальные, восходящие, нисходящие, горизонтальные).
3. Что такое техника коммуникаций? Какую роль она играет в управлении персоналом?
4. Назовите основные барьеры коммуникаций и способы их преодоления.
5. В чём разница между вербальной и невербальной коммуникацией? Приведите примеры невербальных сигналов и их значения в деловом общении.
6. Проанализируйте кейс «Видеоконференция Алекса Фокса». Какие ошибки в организации коммуникации были допущены? Предложите альтернативные варианты передачи информации сотрудникам.
7. Разработайте эффективное сообщение для сотрудников о предстоящих изменениях в организации. Какие средства вербальной и невербальной коммуникации вы используете?

Тема 1.5. Мотивация персонала

1. Дайте определение мотивации и стимулирования труда. В чём их различие?
2. Перечислите основные содержательные теории мотивации (Маслоу, Герцберг, МакКлелланд). В чём суть каждой?
3. Назовите основные процессуальные теории мотивации (теория ожидания, теория справедливости, модель Портера-Лоулера). Как они объясняют поведение работников?

4. Какие методы мотивации персонала вы знаете? Классифицируйте их на материальные и нематериальные, приведите примеры.

5. Что такое нестандартные методы мотивации? Приведите примеры (гибкий график, удалённая работа, корпоративные мероприятия и др.).

6. Разработайте систему материального и нематериального стимулирования для гипотетической организации (например, ООО «Ромашка», занимающейся продажами). Обоснуйте выбор конкретных инструментов.

7. Проанализируйте ситуацию: «Сотрудник постоянно уклоняется от ответственности, переспрашивает, как выполнять работу, но в результате делает всё старательно». Каковы возможные причины такого поведения? Какие мотивационные меры вы предложите?

8. От каких факторов зависит выбор метода мотивации в конкретной ситуации? Обоснуйте свой ответ.

Тема 1.6 Управленческие конфликты

1. Дайте определение конфликта. Каковы его основные элементы и структура?

2. Перечислите виды внутриорганизационных конфликтов (по направленности, по способу решения, по субъектам). Приведите примеры.

3. Назовите основные причины конфликтов в организациях (объективные и субъективные).

4. Как развивается конфликт? Опишите основные стадии его протекания.

5. Охарактеризуйте стратегии поведения в конфликте (по К. Томасу): конкуренция, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление. В каких ситуациях какая стратегия наиболее эффективна?

6. Что такое тест Томаса? Как его результаты могут помочь в управлении конфликтами?

7. Проанализируйте одну из предложенных ситуаций конфликта (из ФОС, ситуации 1–6): определите причины, стороны, предложите пути разрешения.

8. Разработайте рекомендации по разрешению конкретного организационного конфликта (например, между руководителем и подчинённым, между двумя сотрудниками).

9. Что такое «челночная дипломатия» в контексте управления конфликтами? Когда она применяется?

Тема 1.7 Управление карьерой

1. Дайте определение карьеры. Назовите её основные виды (горизонтальная, вертикальная, центростремительная и др.).

2. Каковы цели и этапы деловой карьеры? Что происходит на каждом этапе?

3. Что такое управление карьерой? Каковы основные задачи этого процесса?

4. Кто участвует в планировании карьеры сотрудника (работник, руководитель, отдел человеческих ресурсов)? Как распределяются их функции?

5. Что такое карьерограмма? Для чего она составляется? Приведите пример её структуры.

6. Проанализируйте кейс «Светлана – директор страховой компании». Какие стили управления проявляются у действующих лиц? Как вы оцениваете предложение о переходе на 10-часовой рабочий день? Какие решения вы бы приняли на месте Светланы?

7. В чём отличие горизонтальной карьеры от вертикальной? Приведите примеры из практики.

Тема 1.8 Расторжение трудовых отношений

1. Каковы основания расторжения трудового договора по Трудовому кодексу РФ? Перечислите их.

2. Опишите порядок увольнения работника по инициативе работодателя. Какие требования закона должны быть соблюдены?

3. Каковы особенности увольнения несовершеннолетних работников?

4. Что такое испытательный срок? Каков порядок его установления и как происходит расторжение договора при неудовлетворительном результате испытания?

5. Какие документы оформляются при приёме на работу и при увольнении? Какова ответственность работодателя за их несвоевременную выдачу?

6. Проанализируйте ситуацию увольнения из ФОС (№ 5 или 6): правомерны ли действия сторон? Какие нормы ТК РФ были нарушены?

Тема 1.9 Особенности управления персоналом в эпоху глобализации

1. Дайте определение глобализации. Какое влияние она оказывает на управление персоналом?
2. Каковы положительные и отрицательные стороны глобализации рынка труда? Приведите аргументы.
3. Что такое организационная культура? Какова её роль в управлении персоналом в условиях глобализации?
4. Что такое стереотип? Как стереотипы могут влиять на управление персоналом в многонациональных компаниях?
5. Какие методы обучения персонала из иностранного государства наиболее эффективны? Почему?
6. Проанализируйте задание на определение позиций «Предприниматель, Менеджер, Специалист». В чём разница между этими ролями? Как сбалансировать их в личности современного руководителя?
7. Проведите дискуссию на тему «Глобализация – за или против» в контексте управления персоналом. Приведите контраргументы.

Критерии оценивания компетенций

Оценка «отлично» выставляется студенту, если дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос; показана совокупность осознанных знаний по дисциплине; доказательно раскрыты основные положения вопросов; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений; знание по предмету демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей, а также на фоне понимания роли предмета в практике управления; отчетливое и свободное владение концептуально-понятийным аппаратом, научным языком и терминологией соответствующей научной области.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи; ответ четко структурирован, логичен, изложен литературным языком с использованием современной терминологии; знание узловых проблем программы и основного содержания лекционного курса; умение пользоваться концептуально-понятийным аппаратом в процессе анализа основных проблем программы; в целом логически корректное, но не всегда точное и аргументированное изложение ответа; могут быть допущены 2-3 неточности или незначительные ошибки, исправленные студентом с помощью преподавателя.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если дан недостаточно полный и недостаточно развернутый ответ, логика и последовательность изложения имеют нарушения; допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов; студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи, умение раскрыть значение обобщенных знаний не показано; в ответе отсутствуют выводы, речевое оформление требует поправок, коррекции; затруднения с использованием научно- понятийного аппарата и терминологии учебной дисциплины; стремление логически определенно и последовательно изложить ответ.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если ответ представляет собой разрозненные знания с существенными ошибками по вопросу; присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения; отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения; дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента; незнании либо отрывочном представлении учебно-программного материала.

3.Оценочные средства для промежуточной аттестации и критерии оценки в форме дифференцированного зачета.

Вопросы и ситуации для дифференцированного зачета

Перечень вопросов

1. Дайте определение управления персоналом. В чём состоит его роль в системе управления современной организацией?

2. Охарактеризуйте основные модели управления персоналом. В чём их принципиальные различия?
3. Перечислите основные подходы к управлению персоналом. В чём заключается сущность экономического, органического и гуманистического подходов?
4. Назовите основные функции служб управления персоналом. Какие из них являются ключевыми в современных организациях?
5. Проведите сравнительный анализ японского, американского и российского подходов к управлению персоналом. Каковы сильные и слабые стороны каждого?
6. Раскройте содержание понятий «найм», «подбор» и «отбор» персонала. В чём их различие?
7. Назовите основные этапы процесса отбора персонала и дайте их характеристику.
8. Перечислите принципы отбора персонала. Что такое принцип соответствия и принцип профессиональной компетентности?
9. Что такое резюме? Какие требования предъявляются к его составлению? Назовите типичные ошибки при написании резюме.
10. Какие методы оценки кандидатов используются на этапе отбора? В чём преимущества и недостатки каждого метода?
11. Дайте определение адаптации персонала. Каковы её цели и значение для организации и работника?
12. Перечислите и охарактеризуйте виды адаптации персонала.
13. В чём заключаются проблемы социально-психологической адаптации различных категорий работников? Назовите способы их решения.
14. Что такое стресс? Каковы основные причины стресса на рабочем месте и пути его преодоления?
15. Дайте определение коммуникации. Каковы основные элементы коммуникационного процесса?
16. Перечислите виды коммуникаций в организации (вербальные, невербальные, письменные, устные, формальные, неформальные). Дайте их характеристику.
17. Что такое техника коммуникаций? Какую роль она играет в управлении персоналом?
18. Назовите основные барьеры коммуникаций и способы их преодоления.
19. В чём разница между вербальной и невербальной коммуникацией? Приведите примеры невербальных сигналов и их значения в деловом общении.
20. Дайте определение мотивации и стимулирования труда. В чём их различие?
- 2.1 Перечислите основные содержательные теории мотивации и раскройте сущность каждой из них.
- 2.2 Назовите основные процессуальные теории мотивации. Как они объясняют поведение работников?
23. Какие методы мотивации персонала вы знаете? Классифицируйте их на материальные и нематериальные.
24. Что такое нестандартные методы мотивации? Приведите примеры и обоснуйте их эффективность.
25. От каких факторов зависит выбор метода мотивации в конкретной ситуации? Обоснуйте свой ответ.
26. Дайте определение конфликта. Каковы его основные элементы и структура?
27. Перечислите виды внутриорганизационных конфликтов. Приведите примеры каждого вида.
28. Назовите основные причины конфликтов в организациях (объективные и субъективные).
29. Как развивается конфликт? Опишите основные стадии его протекания.
30. Охарактеризуйте стратегии поведения в конфликте (по К. Томасу). В каких ситуациях каждая стратегия наиболее эффективна?
31. Что такое «челночная дипломатия» в контексте управления конфликтами? Когда она применяется?
32. Дайте определение карьеры. Назовите её основные виды (горизонтальная, вертикальная, центростремительная и др.).
33. Каковы цели и этапы деловой карьеры? Что происходит на каждом этапе?

34. Что такое управление карьерой? Каковы основные задачи этого процесса?
35. Что такое карьерограмма? Для чего она составляется? Приведите пример её структуры.
36. Каковы основания расторжения трудового договора по Трудовому кодексу РФ? Перечислите их.
37. Опишите порядок увольнения работника по инициативе работодателя. Какие требования закона должны быть соблюдены?
38. Каковы особенности увольнения несовершеннолетних работников?
39. Что такое испытательный срок? Каков порядок его установления и как происходит расторжение договора при неудовлетворительном результате испытания?
40. Дайте определение глобализации. Какое влияние она оказывает на управление персоналом?
41. Каковы положительные и отрицательные стороны глобализации рынка труда? Приведите аргументы.
42. Что такое организационная культура? Какова её роль в управлении персоналом в условиях глобализации?
43. Что такое стереотип? Как стереотипы могут влиять на управление персоналом в многонациональных компаниях?

Перечень практических заданий

Тема 1.1. Человеческие ресурсы как объект управления

Варианты практических заданий

Вариант 1.

В организации с численностью 150 человек внедряется новая стратегия развития, требующая изменения структуры управления: переход от функциональной к матричной. Руководство поручило начальнику отдела персонала разработать предложения по изменению кадровой политики. Какие функции управления персоналом будут затронуты в первую очередь? Составьте план изменений в работе отдела персонала на ближайший год, выделив приоритетные направления.

Вариант 2.

В российском представительстве западной компании возник конфликт: головной офис настаивает на внедрении американской модели управления персоналом (оплата по результату, минимальные соцпакеты), а российские менеджеры считают, что нужно адаптировать модель под местный менталитет (социальная защищённость, коллективизм). Предложите компромиссное решение. Опишите, какие элементы американской модели можно внедрить, а какие следует сохранить из российской практики, и почему.

Вариант 3.

В компании с 20-летней историей служба персонала выполняет только учётные функции: оформление приёмов, увольнений, ведение табеля. Собственник решил модернизировать управление, так как текучесть кадров выросла до 35%. Какие новые функции должна освоить служба персонала? Разработайте план мероприятий по превращению отдела кадров в полноценную службу управления человеческими ресурсами на 6 месяцев.

Варианты кейсов:

Кейс 1.

«Японский подход в российской компании»: Генеральный директор российской производственной компании, вдохновлённый японским менеджментом, решил внедрить пожизненный найм и коллективную ответственность. Профсоюз поддержал, но финансовый директор предупредил о росте издержек. Оцените риски такого решения. Какие элементы японского подхода действительно могут быть полезны, а какие — неприемлемы в российской практике? Предложите дорожную карту внедрения с минимизацией рисков.

Кейс 2.

«Роль HR в кризис»: В период экономического кризиса руководство компании приняло решение сократить 20% персонала и одновременно запустить новый проект. Начальнику отдела персонала поручено подготовить план. Какие функции HR становятся приоритетными: сохранение морального

духа, переобучение, сокращение, подбор новых специалистов? Разработайте стратегию действий отдела персонала в этих условиях.

Кейс 3.

«Изменение взглядов на персонал»: Владелец бизнеса считает, что сотрудники — это «ресурс, который можно купить и продать». HR-директор пытается доказать, что персонал — это «человеческий капитал», в который нужно инвестировать. Приведите аргументы каждой стороны. Какую позицию вы поддерживаете и как бы вы выстроили диалог с собственником, чтобы изменить его отношение?

Тема 1.2. Отбор и найм персонала

Варианты практических заданий

Вариант 1.

В компанию требуется юрист с опытом судебной работы и знанием трудового права. На собеседование пришли три кандидата: первый — с 10-летним стажем, но без опыта судебных процессов; второй — с 3-летним стажем, но участвовал в 50 делах; третий — с 5-летним стажем, но работал в другой отрасли. Какие критерии вы выберете как решающие? Составьте систему балльной оценки (не менее 5 критериев) для отбора и проранжируйте кандидатов.

Вариант 2.

Руководитель отдела продаж требует срочно найти менеджера по работе с ключевыми клиентами. Отдел кадров разместил вакансию, но за неделю пришло 100 резюме. Как организовать первичный отбор, чтобы не утонуть в потоке? Опишите технологию скрининга резюме (критерии, этапы, ответственные). Предложите способы автоматизации процесса.

Вариант 3.

В компании приняли сотрудника на должность главного бухгалтера с блестящим резюме. Через месяц выяснилось, что он не может составить отчётность по МСФО, хотя в резюме это было указано. Выяснилось, что он прошёл только краткие курсы, а стажа в этой области не было. Какие ошибки допущены на этапе отбора? Какие методы верификации информации из резюме необходимо внедрить? Предложите новый порядок проверки профессиональных навыков.

Варианты кейсов:

Кейс 1.

«Два кандидата на одну должность»: На позицию руководителя юридического отдела претендуют внутренний кандидат (юрист компании с 8-летним стажем, знает все процессы) и внешний (пришёл из крупной консалтинговой фирмы, имеет рекомендации, но запрашивает зарплату на 40% выше). Какие факторы вы учтёте при выборе? Проведите анализ «за» и «против», примите решение и обоснуйте его.

Кейс 2.

«Отбор в условиях дефицита времени»: В срочном порядке нужно нанять 5 курьеров к завтрашнему дню. Обычная процедура отбора (собеседование, тесты) занимает неделю. Предложите экспресс-методику отбора, которая позволит оценить ключевые качества (надёжность, исполнительность, знание города) за один день. Разработайте сценарий собеседования и практические задания для кандидатов.

Кейс 3.

«Как избежать ошибки при найме»: В компании была высокая текучесть среди менеджеров по продажам — часто уходили через 3-6 месяцев. Анализ показал, что большинство увольнений связаны с несоответствием ожиданий. Какие изменения нужно внести в процесс отбора: скорректировать требования, изменить методы оценки, добавить этап встречи с коллективом? Разработайте новый процесс отбора, который снизит вероятность ошибки.

Тема 1.3. Адаптация персонала

Варианты практических заданий

Вариант 1.

В компанию приняли на работу выпускницу юридического вуза на должность помощника юриста. Через месяц она обратилась с просьбой о переводе в другой отдел, жалуюсь на сложный микроклимат, отсутствие обратной связи и непонимание, что от неё требуется. Разработайте

программу адаптации для молодых специалистов, включающую: план на первый день, первую неделю, первый месяц, мероприятия по социализации, закрепление наставника.

Вариант 2.

В отдел по работе с персоналом приняли опытного специалиста, который ранее работал в другой сфере (не в HR). Он хорошо знает теорию, но не знаком с внутренними регламентами и документооборотом компании. Опишите этапы его профессиональной адаптации: как ввести его в должность, какое обучение провести, кто будет наставником, какой период считать достаточным для полного вхождения в должность.

Вариант 3.

Предприятие внедряет новый производственный процесс, требующий от работников навыков работы с цифровым оборудованием. Старшее поколение сопротивляется, так как не хочет переучиваться. Как организовать адаптацию к изменениям, чтобы снизить стресс и сопротивление? Предложите конкретные меры (обучение, мотивация, индивидуальные консультации, система поощрений за освоение новых навыков).

Варианты кейсов:

Кейс 1.

«Адаптация в удалённой команде»: Компания наняла разработчика из другого города, он работает удалённо. В первые недели он испытывает трудности: не понимает корпоративную культуру, не знает, к кому обращаться с вопросами, чувствует изоляцию. Как организовать его адаптацию на расстоянии? Составьте план на первые 30 дней, включая регулярные встречи, информационные материалы, виртуальное знакомство с коллективом.

Кейс 2.

«Адаптация после декрета»: Сотрудница вышла из декретного отпуска после 3-х лет перерыва. За это время изменились технологии, обновился состав коллектива, появилось новое руководство. Она чувствует неуверенность и считает, что её навыки устарели. Предложите мероприятия по её профессиональной и социально-психологической адаптации, чтобы вернуть её в рабочий ритм и снизить риск увольнения.

Кейс 3.

«Новичок с большим опытом»: В компанию на должность финансового контролера приняли человека с 15-летним стажем в крупной корпорации, где была строгая иерархия. В новой компании — «плоская» структура, высокая автономия. У него возникают сложности: он привык ждать распоряжений, избегает инициативы. Какова специфика адаптации опытных сотрудников в молодых компаниях? Предложите программу адаптации, которая поможет ему перестроиться.

Тема 1.4. Коммуникации в организации

Варианты практических заданий

Вариант 1.

В компании участились случаи недопонимания между производственным и сбытовым отделами: производственники жалуются, что отдел сбыта даёт клиентам нереальные сроки; сбытовики — что производство постоянно срывает графики. Проанализируйте эту коммуникационную проблему. Предложите новую схему документооборота и регулярных встреч, которая минимизирует сбои и конфликты между отделами.

Вариант 2.

Руководитель отправляет подчинённому письмо с заданием, но в письме не указан точный срок и не приложены все необходимые файлы. Подчинённый пытается дозвониться, но руководитель на совещании. Работа задерживается. Как можно было бы улучшить процесс постановки задач? Разработайте стандарт письменных поручений (формат, обязательные элементы, сроки контроля исполнения).

Вариант 3.

В компании прошло общее собрание, на котором директор объявил о грядущих сокращениях, но не дал подробностей. После собрания начали распространяться слухи, что сократят весь отдел маркетинга, хотя речь шла о естественном сокращении 2-х вакансий. Какие ошибки в коммуникации были допущены? Как правильно проводить такие собрания, чтобы избежать паники и слухов? Предложите план информирования сотрудников на разных этапах реорганизации.

Варианты кейсов:

Кейс 1.

«Неэффективная видеоконференция»: Топ-менеджер объявляет о реорганизации по видеосвязи, без возможности вопросов, и после этого две недели молчит. Как это скажется на моральном климате и производительности? Предложите альтернативный сценарий информирования, включая последующие коммуникационные мероприятия.

Кейс 2.

«Культурные барьеры в международной команде»: В проектной группе работают немцы (чётко придерживаются плана), итальянцы (гибко подходят к срокам) и россияне (ждут указаний, но берут на себя ответственность в кризис). Как выстроить систему внутренних коммуникаций, чтобы учесть эти различия? Разработайте правила взаимодействия, которые позволят согласовывать ожидания по срокам и содержанию.

Кейс 3.

«Обратная связь, которая не обижает»: Руководитель должен сделать замечание сотруднику, который систематически опаздывает на планерки. Как сформулировать обратную связь, чтобы она была конструктивной, а не обвинительной? Напишите сценарий разговора, используя методику «вопрос — факт — предложение». Затем предложите альтернативный вариант, если сотрудник защищается.

Тема 1.5. Мотивация персонала

Варианты практических заданий

Вариант 1.

В отделе продаж падает производительность, хотя заработная плата и бонусы выше среднерыночных. Анализ выявил, что сотрудникам не хватает признания, они чувствуют себя «винтиками» в системе. Предложите систему нематериальной мотивации, которая не требует больших финансовых затрат, но повысит вовлечённость: конкурсы, доски почёта, публичные благодарности, персональные проекты. Обоснуйте выбор инструментов.

Вариант 2.

В компании работают два отдела: один стабильно перевыполняет план, другой — проваливает уже полгода. Руководство предлагает одинаковую систему бонусов для всех. Однако выяснилось, что проблемы во втором отделе связаны не с мотивацией, а с плохой организацией работы (отсутствие CRM, недостаток данных от маркетинга). Как разделить проблемы мотивации и организационные проблемы? Предложите решение для каждого отдела.

Вариант 3.

Испытательный срок у нового сотрудника заканчивается через месяц. Он показывает хорошие результаты, но часто берёт больничные (2 раза за 2 месяца) из-за хронического заболевания. Это сказывается на графике работы. Как его мотивировать и одновременно сохранить дисциплину? Предложите комплекс мер, включая возможный пересмотр режима работы или индивидуального плана.

Варианты кейсов:

Кейс 1.

«ООО "Ромашка": разработка системы стимулирования»: Компания продаёт натуральные продукты через розничную сеть. Продавцы получают оклад + % от выручки, но текучесть среди них высока. Владельцы хотят внедрить современную систему мотивации. Используйте теорию Герцберга для анализа: какие факторы (гигиенические, мотивирующие) нужно усилить? Разработайте конкретные предложения по изменению системы оплаты, премирования и нематериального поощрения.

Кейс 2.

«Сотрудник, уклоняющийся от ответственности» (из методических указаний): Новый сотрудник (стаж 6 месяцев) постоянно переспрашивает, как выполнить задание, но в итоге делает всё хорошо. Ваши действия? Проанализируйте возможные причины (неуверенность, отсутствие обратной связи, неясность инструкций) и предложите план повышения его самостоятельности.

Кейс 3.

«Выбор метода мотивации»: У вас два сотрудника: один — интроверт, который ценит стабильность и избегает публичности; другой — экстраверт, любит признание и соревнование. Какие методы мотивации вы примените к каждому? Обоснуйте дифференцированный подход.

Тема 1.6. Управленческие конфликты

Варианты практических заданий

Вариант 1.

На рабочем совещании два отдела обвиняют друг друга в срыве проекта. Руководители отделов горячатся, переходят на личности. Вам, как руководителю, нужно быстро погасить конфликт. Напишите сценарий вашего вступительного слова, предложите регламент обсуждения и алгоритм поиска решения. Опишите, как вы будете работать с эмоциями участников.

Вариант 2.

Подчинённый жалуется, что начальник его «затирает»: не даёт интересных задач, не приглашает на важные совещания, не повышает. Начальник, в свою очередь, считает, что сотрудник недостаточно компетентен. Проведите диагностику конфликта (причины, стороны, интересы). Предложите процедуру посредничества: какую встречу организовать, какие вопросы задать каждой стороне, как зафиксировать договорённости.

Вариант 3.

После реорганизации в компании из двух отделов создали один. Сотрудники бывших отделов конфликтуют из-за распределения задач и ресурсов. Руководитель нового объединённого отдела не знает, как наладить взаимодействие. Составьте план мероприятий на 3 месяца по интеграции коллективов, включая совместные проекты, командообразующие мероприятия, чёткое распределение ролей.

Варианты кейсов:

Кейс 1.

«Конфликт Ирины Соловьёвой» (из ФОС). Проанализируйте: почему Ирина подала в суд? Ошибка руководства или её собственная невнимательность? Предложите план действий для компании по урегулированию конфликта до суда. Опишите, как следовало построить коммуникацию с Ириной заранее.

Кейс 2.

«Конфликт в рабочем поселке» (из ФОС). Две стороны конфликта: архитектор и инспектор. Составьте психологический портрет каждого. Определите конструктивные и деструктивные элементы конфликта. Предложите медиатору стратегию для разрешения этого затяжного конфликта, учитывая, что стороны уже не доверяют друг другу.

Кейс 3.

«Понижение в должности» (из ФОС). Сотрудник воспринял понижение как личное оскорбление и уволился. Проанализируйте с точки зрения пирамиды Маслоу: какие потребности были ущемлены? Как руководство могло бы сохранить сотрудника, предложив ему альтернативу (например, расширение полномочий в старой должности)? Предложите вариант «бесконфликтного понижения».

Тема 1.7. Управление карьерой

Варианты практических заданий

Вариант 1.

В компании создаётся кадровый резерв на позицию руководителя отдела. Среди 10 кандидатов разный возраст, стаж, образование. Разработайте план развития для каждого типа кандидатов:

молодой специалист с амбициями,

опытный специалист, который не хочет руководить, но хочет экспертности,

руководитель среднего звена, которому нужна «горизонтальная» карьера.

Определите, какие мероприятия обучения, ротации, стажировки предложите каждому.

Вариант 2.

Сотрудник работает в компании 5 лет, но застрял на одной должности, хотя показывает высокие результаты. Он не знает, как просить повышения, и хочет уйти. Как провести с ним карьерную беседу? Напишите план разговора, включая: вопросы к сотруднику о его целях, анализ его сильных сторон, предложение о карьерном треке в компании или о горизонтальном расширении обязанностей.

Вариант 3.

В компании с горизонтальной структурой нет возможности для вертикального роста, но есть система профессиональных грейдов (уровни мастерства). Разработайте критерии перехода на следующий грейд для специалистов юридического отдела: какие знания, навыки, достижения должны быть. Свяжите грейды с изменениями в заработной плате.

Варианты кейсов:

Кейс 1.

«Светлана – директор страховой компании» (из методических указаний). Проанализируйте этапы её карьеры. Какую роль в её карьере сыграло обучение? Как бы вы построили её дальнейшее развитие, если бы она решила стать топ-менеджером в головной компании?

Кейс 2.

«Горизонтальная карьера для технического специалиста»: Ведущий инженер (у него 10 лет стажа) не хочет быть руководителем, но хочет развиваться. Предложите ему план горизонтального роста: какие проекты он может вести, какие экспертные функции взять, как стать наставником. Опишите систему, которая позволит ему зарабатывать больше и быть признанным без перехода в управление.

Кейс 3.

«Карьерограмма для юриста»: Составьте пример карьерограммы на 10 лет для юриста в компании (от младшего юриста до директора юридического департамента), указав: необходимые обучения, этапы, возможные альтернативные пути. Затем обоснуйте, почему такой план реалистичен и какие риски могут его нарушить.

Тема 1.8. Расторжение трудовых отношений

Варианты практических заданий

Вариант 1.

Компания сокращает штат. В списке сотрудников, подлежащих сокращению, есть беременная женщина. Может ли она быть уволена по сокращению? Если нет, то как перераспределить штатное расписание, чтобы сохранить её место, и одновременно достичь планового сокращения численности? Предложите алгоритм действий.

Вариант 2.

Сотрудник 2 раза подряд совершил прогулы. Работодатель хочет его уволить по п. 6 ст. 81 ТК РФ, но не знает процедуры. Опишите пошагово, как собрать доказательства, составить акты, запросить объяснительную, оформить приказ и произвести расчёт, соблюдая все сроки.

Вариант 3.

Работник увольняется по собственному желанию, но работодатель задерживает ему трудовую книжку и расчёт (из-за бухгалтерской ошибки). Что грозит работодателю? Какие санкции предусмотрены? Составьте план действий для работодателя, чтобы урегулировать спор без суда и с минимальными потерями.

Варианты кейсов:

Кейс 1.

«Несовершеннолетний работник» (из ФОС). Работодатель уволил студента 17 лет, сославшись на несоответствие, без соблюдения процедуры. Какие нормы ТК РФ нарушены? Каков порядок увольнения несовершеннолетних, и чем он отличается от общего? Что должен сделать работник для защиты своих прав?

Кейс 2.

«Увольнение за прогул» (из ФОС). Сотрудник отсутствовал 4 дня без уважительной причины. Работодатель не взял объяснительную и сразу уволил. Суд восстановил сотрудника на работе. Проанализируйте процедурные ошибки. Напишите полный алгоритм правильного увольнения за прогул.

Кейс 3.

«Задержка выдачи трудовой книжки». Работодатель не выдал трудовую книжку в день увольнения, так как она была утеряна. Каковы последствия? Как восстановить книжку через суд или через архив? Предложите работодателю вариант действий при утере книжки, чтобы минимизировать риски.

Тема 1.9. Особенности управления персоналом в эпоху глобализации

Варианты практических заданий

Вариант 1.

Компания планирует открыть филиал в Китае и нанять местных специалистов. Какие особенности управления персоналом в Китае нужно учитывать (культурные, правовые, мотивационные)? Составьте план адаптации корпоративной кадровой политики для китайского рынка, выделив 3 главных изменения.

Вариант 2.

В российскую компанию приходит иностранный инвестор, который требует внедрения западных стандартов управления персоналом (KPI, грейдинг, 360-градусная оценка). Сотрудники сопротивляются, считая, что это «чуждые» методы. Как провести изменения без конфликтов? Разработайте программу информирования и обучения персонала.

Вариант 3.

В международной компании работают сотрудники из 10 стран. Возникают проблемы из-за разных подходов к рабочим отношениям: одни предпочитают дистанционную работу, другие — офис. Как создать единые корпоративные ценности, учитывая культурные различия? Предложите формат корпоративных мероприятий, дресс-кода, коммуникаций.

Варианты кейсов:

Кейс 1.

«Методы обучения иностранных специалистов» (из ФОС). Компания привлекает специалистов из-за рубежа. Какие методы обучения на рабочем месте наиболее эффективны (ротация, копирование, наставничество, привлечение переводчиков)? Обоснуйте, почему именно эти методы. Предложите программу обучения для новой группы из трёх иностранных сотрудников.

Кейс 2.

«Культурные стереотипы в управлении»: В компании сотрудники из России, Германии и Индии. Немецкие коллеги жалуются на «хаотичность» россиян, индийцы — на «жесткость» немцев, россияне — на «формализм» всех. Как использовать эти стереотипы для улучшения работы, а не для конфликтов? Предложите мероприятия по кросс-культурному обучению и построению эффективных команд.

Кейс 3.

«Глобализация или локализация»: Международная сеть отелей внедряет единые стандарты обслуживания по всему миру, но в разных странах персонал по-разному воспринимает требования (в одних — как повышение статуса, в других — как давление). Как балансировать глобальные стандарты и локальные особенности управления? Разработайте рекомендации для HR-департамента сети.

Критерии оценивания:

Оценка «отлично» выставляется, если практическое задание (ситуационная задача) или кейс решены в полном объёме; дан развёрнутый, аргументированный ответ на все поставленные вопросы; студент продемонстрировал глубокое понимание теоретических основ управления персоналом, свободно применяет концепции, модели, теории (содержательные и процессуальные теории мотивации, теории конфликтов, модели управления персоналом, подходы к адаптации, коммуникации и карьере); в решении чётко прослеживается применение норм трудового законодательства РФ (ТК РФ) и иных нормативных актов, регулирующих трудовые отношения; предложенное решение (план, алгоритм действий, программа, документ, рекомендации) является детальным, структурированным, реалистичным, содержит конкретные сроки, ответственных лиц и механизмы реализации; выводы и предложения логичны, аргументированы, подкреплены фактами, каждый шаг решения обоснован; работа оформлена аккуратно, профессиональная терминология используется корректно, стиль изложения деловой, грамотный; при защите решения студент свободно отвечает на дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя, демонстрирует способность к аналитическому мышлению и обоснованию своей позиции..

Оценка «хорошо» – практическое задание (ситуационная задача) или кейс решены в основном правильно, даны ответы на большинство поставленных вопросов; студент демонстрирует знание теоретических основ управления персоналом, но допускает отдельные неточности в интерпретации теорий, моделей и концепций; ссылки на нормативные акты имеются, но не всегда конкретны;

предложенное решение (план, алгоритм действий, программа, рекомендации) разработано, структурировано, но есть недостаток деталей (например, не указаны сроки или ответственные лица, мероприятия описаны обобщённо); выводы обоснованы, но в отдельных местах логика изложения нарушена или аргументы недостаточно убедительны; оформление работы соответствует требованиям, но есть незначительные стилистические или терминологические ошибки; при защите решения студент отвечает на вопросы преподавателя, но испытывает небольшие затруднения, допускает 2–3 неточности, которые исправляет с помощью преподавателя.

Оценка «удовлетворительно» – практическое задание (ситуационная задача) или кейс решены частично, даны ответы не на все поставленные вопросы, некоторые аспекты задачи упущены или рассмотрены поверхностно; студент демонстрирует фрагментарные знания теоретических основ управления персоналом, допускает существенные ошибки в применении теорий и моделей; ссылки на нормативные акты отсутствуют либо не соответствуют ситуации; предложенное решение (план, алгоритм действий, рекомендации) носит общий, неконкретный характер, труднореализуемо, содержит ошибки в оформлении (например, не соответствуют требованиям к составлению документов); анализ ситуации поверхностный, выделены только очевидные проблемы, многие важные аспекты упущены; выводы слабо аргументированы, не вытекают из анализа; оформление работы небрежное, терминология используется неточно, стиль изложения не выдержан; при защите решения студент отвечает на вопросы неуверенно, испытывает значительные затруднения, не может обосновать свою позицию, на дополнительные вопросы ответы даёт с помощью преподавателя.

Оценка «неудовлетворительно» – практическое задание (ситуационная задача) или кейс не решены либо решены неверно, ответы на поставленные вопросы отсутствуют или не соответствуют содержанию задачи; студент не демонстрирует знаний теоретических основ управления персоналом, не может применить нормативные акты (ТК РФ) для решения ситуаций; решение не разработано или предложено без учёта реалий и требований задачи, содержит грубые ошибки в применении профессиональной терминологии; анализ ситуации отсутствует или выполнен формально, выводы не обоснованы или противоречат содержанию; оформление работы не соответствует требованиям, содержит грубые грамматические и стилистические ошибки; при защите решения студент не отвечает на вопросы преподавателя либо ответы демонстрируют полное непонимание сути задачи.

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ

№	Содержание вопроса	Правильный ответ	Проверяемые У и З
1	В российской компании внедряется новая система управления персоналом. Руководство приняло решение: все сотрудники должны проходить ежегодную оценку по KPI, система оплаты становится гибкой, соцпакет сокращается до минимального. Какой подход к управлению персоналом копирует руководство? а) японский б) советский в) американский г) немецкий	в)	У-1.1, У-2.2, У-6.1, З-1.1, З-2.1, З-6.1
2	В компании приняли юриста с блестящим резюме, но через месяц выяснилось, что его профессиональные навыки не соответствуют заявленному. Какая ошибка была допущена на этапе отбора? а) не проведена проверка рекомендаций б) не использованы практические задания для проверки навыков	б)	У-1.1, У-1.3, У-2.2, З-1.1, З-1.3, З-2.1

№	Содержание вопроса	Правильный ответ	Проверяемые У и З
	в) не проведено собеседование с руководителем г) не оформлен испытательный срок		
3	Сотрудник, принятый на работу, через месяц не может найти общий язык с коллегами, чувствует себя изолированно, хотя профессиональные задачи выполняет хорошо. Какой вид адаптации у него нарушен? а) профессиональная б) психофизиологическая в) социально-психологическая г) организационная	в)	У-1.1, У-4.2, З-1.1, З-4.1
4	Установите соответствие между управленческой ситуацией и необходимым действием руководителя: 1) новый сотрудник не понимает корпоративные нормы и культуру компании 2) два отдела конфликтуют из-за распределения ограниченных ресурсов 3) сотрудник не проявляет инициативу, хотя знает, как выполнять работу лучше А) провести встречу с посредником (медиацию) Б) усилить систему нематериальной мотивации (признание, похвала) В) разработать программу адаптации с наставником	1-В, 2-А, 3-Б	У-1.1, У-2.2, У-4.2, З-1.1, З-2.1, З-4.1
5	Расположите в правильной последовательности этапы процесса найма персонала: 1) проведение собеседования 2) анализ резюме и предварительный отбор 3) определение потребности в персонале и составление заявки на вакансию 4) оформление приёма на работу 5) оценка кандидата по итогам собеседования и принятие решения	3 → 2 → 1 → 5 → 4	У-1.2, У-2.2, З-1.2, З-2.1
6	В компании планируется сокращение штата на 10%. Какое требование закона является обязательным при сокращении? а) предупредить работника за 1 месяц б) предложить работнику все имеющиеся вакансии в) получить согласие профсоюза в любом случае г) выплатить выходное пособие в тройном размере	б)	У-1.1, У-3.1, У-3.8, З-1.1, З-3.1, З-3.4
7	Сотрудник отсутствовал на рабочем месте 4 дня без уважительной причины. Работодатель уволил его, но не взял объяснительную записку. Какое решение примет суд? а) увольнение законно, объяснительная не обязательна б) увольнение незаконно, так как нарушена процедура в) увольнение законно, так как прогул — грубое нарушение	б)	У-1.1, У-3.1, У-3.8, З-1.1, З-3.1, З-3.4

№	Содержание вопроса	Правильный ответ	Проверяемые У и З
	г) увольнение возможно только с согласия профсоюза		
8	<p>Установите соответствие между видом адаптации и ситуацией:</p> <p>1) сотрудник осваивает новое программное обеспечение</p> <p>2) сотрудник привыкает к новому графику работы и шуму в офисе</p> <p>3) сотрудник находит общий язык с коллегами, вливается в коллектив</p> <p>А) профессиональная</p> <p>Б) психофизиологическая</p> <p>В) социально-психологическая</p>	1-А, 2-Б, 3-В	У-1.1, У-2.2, 3-1.1, 3-2.1
9	<p>В организации участились конфликты между сотрудниками из-за разного понимания сроков выполнения задач. Какой коммуникационный барьер здесь проявился?</p> <p>а) логический</p> <p>б) психологический</p> <p>в) смысловой</p> <p>г) организационный</p>	в)	У-1.1, У-4.2, У-5.1, 3-1.1, 3-4.1, 3-5.1
10	<p>Руководитель собирается провести собрание, чтобы объявить о грядущей реорганизации. Как лучше всего организовать коммуникацию, чтобы избежать слухов и паники?</p> <p>а) сообщить кратко без деталей</p> <p>б) дать полную информацию, ответить на все вопросы, назначить дату следующего информирования</p> <p>в) объявить через письменный приказ без обсуждения</p> <p>г) сообщить информацию только руководителям отделов</p>	б)	У-1.1, У-4.2, У-5.1, 3-1.1, 3-4.1, 3-5.1
11	<p>Установите соответствие между потребностью по пирамиде Маслоу и примером мотивации:</p> <p>1) сотруднику важно получать публичное признание и уважение коллег</p> <p>2) сотрудник ценит стабильность и уверенность в завтрашнем дне</p> <p>3) сотрудник хочет решать сложные творческие задачи, реализовывать свой потенциал</p> <p>А) потребность в безопасности</p> <p>Б) потребность в самореализации</p> <p>В) потребность в уважении (признании)</p>	1-В, 2-А, 3-Б	У-1.1, У-3.2, У-4.1, 3-1.1, 3-3.2
12	<p>Сотрудник жалуется, что его коллега получает такую же зарплату, но работает меньше и хуже. Какую теорию мотивации иллюстрирует эта ситуация?</p> <p>а) теорию ожидания</p> <p>б) теорию справедливости</p>	б)	У-1.1, У-2.2, 3-1.1, 3-2.1

№	Содержание вопроса	Правильный ответ	Проверяемые У и З
	в) теорию постановки целей г) теорию подкрепления		
13	Расположите в правильной последовательности стадии развития конфликта: 1) инцидент (повод для конфликта) 2) конфликтная ситуация (объективные противоречия) 3) эскалация (развитие) конфликта 4) разрешение конфликта	2 → 1 → 3 → 4	У-1.2, У-2.2, 3-1.2, 3-2.1
14	В компании два сотрудника конфликтуют из-за раздела клиентской базы. Один настаивает на передаче всех клиентов ему, другой требует справедливого раздела. Какая стратегия поведения в конфликте будет наиболее эффективной для обеих сторон? а) конкуренция б) компромисс в) сотрудничество г) избегание	б)	У-1.1, У-4.2, У-6.2, 3-1.1, 3-4.1, 3-6.2
15	Установите соответствие между стратегией поведения в конфликте (по К. Томасу) и ситуацией: 1) руководитель уступил подчинённому, чтобы сохранить рабочие отношения 2) стороны нашли решение, которое частично устроило каждого 3) стороны отказались обсуждать проблему, решили «переждать» А) компромисс Б) избегание В) приспособление	1-В, 2-А, 3-Б	У-1.1, У-4.2, У-6.2, 3-1.1, 3-4.1, 3-6.2
16	В компании сотрудник получил понижение в должности (с заместителя начальника до старшего мастера) и воспринял это как личное оскорбление. Какая потребность (по Маслоу) была ущемлена в первую очередь? а) физиологическая б) в безопасности в) в уважении (признании) г) в самореализации	в)	У-1.1, У-3.2, У-6.2, 3-1.1, 3-3.2, 3-6.2
17	Какой метод мотивации наиболее эффективен для сотрудника, которому важны признание и карьерный рост? а) повышение оклада б) публичная благодарность, включение в кадровый резерв, поручение значимых проектов в) оплата спортзала г) расширение социального пакета	б)	У-1.1, У-3.1, У-4.1, 3-1.1, 3-3.1, 3-4.1
18	В компании разрабатывается система нематериального стимулирования. Что из перечисленного можно отнести к таким	в)	У-1.1, У-3.1, У-4.1, 3-1.1, 3-3.1, 3-4.1

№	Содержание вопроса	Правильный ответ	Проверяемые У и З
	инструментам? а) гибкий график работы б) премия по итогам квартала в) доска почёта, публичное признание, возможность участвовать в управлении г) оплата обучения		
19	В организации с горизонтальной структурой сотрудник хочет профессионального роста, но не хочет становиться руководителем. Какой путь развития ему подходит? а) вертикальная карьера б) горизонтальная карьера (профессиональное развитие, повышение грейда) в) смена профессии г) переход в другую компанию	б)	У-1.1, У-3.3, 3-1.1, 3-3.3
20	Расположите в правильной последовательности этапы управления деловой карьерой сотрудника в организации: 1) реализация плана развития (обучение, ротация) 2) оценка потенциала сотрудника 3) составление индивидуального плана развития (карьерограммы) 4) периодическая корректировка плана 5) определение перспектив развития при найме	5 → 2 → 3 → 1 → 4	У-1.2, У-2.2, У-3.3, 3-1.2, 3-2.1, 3-3.3
21	Установите соответствие между обязанностью и субъектом (работник или работодатель): 1) соблюдать правила внутреннего трудового распорядка 2) обеспечивать безопасные условия труда 3) добросовестно исполнять трудовые обязанности А) работник Б) работодатель	1-А, 2-Б, 3-А	У-1.1, У-3.1, У-3.8, 3-1.1, 3-3.1, 3-3.4
22	Какой срок предупреждения работника о предстоящем сокращении штата установлен Трудовым кодексом РФ? а) 1 месяц б) 2 недели в) 2 месяца г) 3 месяца	в)	У-1.1, У-3.1, 3-1.1, 3-3.1
23	Сотрудник был уволен за прогул, но представил справку о болезни, которую забыл передать в день отсутствия. Какое решение примет суд? а) увольнение законно, справка не имеет значения, если работник не уведомил б) увольнение незаконно, так как причина отсутствия была уважительной в) увольнение законно, так как прогул совершён г) увольнение возможно только при повторном нарушении	б)	У-1.1, У-3.1, У-3.8, 3-1.1, 3-3.1, 3-3.4

№	Содержание вопроса	Правильный ответ	Проверяемые У и З
24	Какие методы обучения на рабочем месте наиболее эффективны для профессиональной адаптации иностранных специалистов в российской компании? а) только лекции и семинары б) ротация, наставничество, использование инструкций на родном языке, копирование лучших практик в) только деловые игры г) только самостоятельное изучение материалов	б)	У-1.1, У-2.2, У-9.1, З-1.1, З-2.1, З-9.1
25	В многонациональной компании возникают конфликты из-за разного понимания сроков выполнения задач: немецкие сотрудники требуют чёткого соблюдения дедлайнов, итальянские — относятся гибко. Какую меру следует предпринять руководству? а) ввести жёсткие сроки для всех без исключения б) провести кросс-культурное обучение, согласовать единые правила и допустимую гибкость в разумных пределах в) уволить сотрудников, не соблюдающих сроки г) передать управление сроками только немецким коллегам	б)	У-1.1, У-4.2, У-6.1, З-1.1, З-4.1, З-6.1
26	Что из перечисленного является признаком эффективной организационной культуры в международной компании? а) игнорирование культурных различий сотрудников б) единые корпоративные ценности, принимаемые и разделяемые всеми сотрудниками независимо от национальности в) строгая иерархия без учёта мнения сотрудников г) полное отсутствие правил и регламентов	б)	У-1.1, У-6.1, З-1.1, З-6.1
27	В компании из 100 человек текучесть персонала достигла 40% в год. Руководство считает, что проблема в низкой зарплате, но исследование показало, что сотрудники уходят из-за отсутствия карьерного роста и признания. Какое решение является наиболее эффективным? а) повысить зарплату всем сотрудникам на 20% б) разработать систему нематериальной мотивации (признание, доска почёта, кадровый резерв) и провести карьерные беседы с каждым в) уволить руководителя отдела персонала г) нанять больше сотрудников для снижения нагрузки	б)	У-1.1, У-3.1, У-4.1, З-1.1, З-3.1, З-4.1
28	Сотрудник, проработавший в компании 3 года, заявляет о желании уволиться, так как не видит перспектив роста. Какой этап управления карьерой был пропущен? а) оценка потенциала	б)	У-1.1, У-3.3, У-4.2, З-1.1, З-3.3, З-4.1

№	Содержание вопроса	Правильный ответ	Проверяемые У и З
	б) планирование карьеры (карьерная беседа) в) реализация плана развития г) корректировка плана		
29	Установите соответствие между методом обучения и его описанием: 1) наставничество 2) ротация 3) копирование А) последовательное перемещение сотрудника между различными должностями для получения опыта Б) обучение путём наблюдения за действиями опытного сотрудника и повторения В) передача знаний и опыта от более опытного сотрудника к менее опытному	1-В, 2-А, 3-Б	У-1.1, У-2.2, У-9.1, 3-1.1, 3-2.1, 3-9.1
30	В компании возникла ситуация: сотрудник систематически опаздывает на утренние планерки на 10–15 минут, объясняя это пробками. Как руководителю правильно провести беседу по дисциплине? а) уволить сотрудника за нарушение трудовой дисциплины б) провести беседу, указав на конкретные факты, предложить вместе найти решение (гибкий график, другой маршрут) в) вынести выговор без разговора г) перевести сотрудника на другую должность	б)	У-1.1, У-4.2, У-5.1, У-6.2, 3-1.1, 3-4.1, 3-5.1, 3-6.2
31	Расположите в правильной последовательности этапы проведения собеседования при отборе персонала: 1) представление кандидата и установление контакта 2) вопросы о профессиональном опыте и навыках 3) вопросы о мотивации и карьерных планах 4) рассказ о компании и вакансии 5) ответы на вопросы кандидата и завершение беседы	1 → 4 → 2 → 3 → 5	У-1.2, У-4.2, У-5.1, 3-1.2, 3-4.1, 3-5.1
32	В компании запускается новый проект, для которого требуется команда из 5 человек с высоким уровнем самостоятельности и ответственности. Какой стиль управления наиболее подходит для руководителя этого проекта? а) авторитарный б) демократический в) либеральный (с элементами делегирования) г) бюрократический	в)	У-1.1, У-4.1, У-4.2, 3-1.1, 3-4.1, 3-4.2
33	Установите соответствие между стилем управления персоналом и его характеристикой: 1) авторитарный 2) демократический 3) либеральный	1-Б, 2-В, 3-А	У-1.1, У-2.2, У-4.1, 3-1.1, 3-2.1, 3-4.1

№	Содержание вопроса	Правильный ответ	Проверяемые У и З
	<p>А) руководитель делегирует полномочия, сотрудники самостоятельно принимают решения</p> <p>Б) руководитель единолично принимает решения, жёстко контролирует</p> <p>В) руководитель обсуждает решения с коллективом, учитывает мнение сотрудников</p>		
34	<p>В компании с численностью 200 человек отдел персонала выполняет только учётные функции (приём, увольнение, табель). Собственник требует повысить эффективность использования персонала. Какое изменение в работе отдела персонала является приоритетным?</p> <p>а) увеличить штат отдела</p> <p>б) внедрить систему оценки, обучения и мотивации персонала</p> <p>в) перевести всех сотрудников на аутсорсинг</p> <p>г) сократить штат отдела персонала</p>	б)	У-1.1, У-3.1, У-4.1, 3-1.1, 3-3.1, 3-4.1
35	<p>Сотрудник, находившийся на испытательном сроке, был уволен без предупреждения за 3 дня, без письменного уведомления. Какое нарушение процедуры допущено?</p> <p>а) испытательный срок не может быть основанием для увольнения</p> <p>б) работодатель должен предупредить работника не позднее чем за 3 дня в письменной форме с указанием причин</p> <p>в) увольнение на испытательном сроке возможно только с согласия профсоюза</p> <p>г) увольнение на испытательном сроке невозможно</p>	б)	У-1.1, У-3.1, У-3.8, 3-1.1, 3-3.1, 3-3.4
36	<p>В компании руководитель требует, чтобы сотрудники работали сверхурочно без оплаты, аргументируя это «корпоративной культурой». Какое право сотрудника нарушается?</p> <p>а) право на отдых и оплату сверхурочной работы</p> <p>б) право на изменение трудового договора</p> <p>в) право на отпуск</p> <p>г) право на профессиональное обучение</p>	а)	У-1.1, У-3.1, У-6.2, 3-1.1, 3-3.1, 3-6.2
37	<p>Что из перечисленного является обязанностью работодателя по Трудовому кодексу РФ?</p> <p>а) соблюдать правила внутреннего трудового распорядка</p> <p>б) обеспечивать безопасность и условия труда, соответствующие государственным нормативным требованиям</p> <p>в) добросовестно исполнять трудовые обязанности</p> <p>г) выполнять установленные нормы труда</p>	б)	У-1.1, У-3.1, У-3.8, 3-1.1, 3-3.1, 3-3.4
38	<p>Работодатель задержал выдачу трудовой книжки уволенному сотруднику на 10 дней. Какая ответственность предусмотрена законом за это нарушение?</p> <p>а) материальная ответственность в размере</p>	г)	У-1.1, У-3.1, У-3.8, 3-1.1, 3-3.1, 3-3.4

№	Содержание вопроса	Правильный ответ	Проверяемые У и З
	<p>среднего заработка за каждый день задержки</p> <p>б) административная ответственность (штраф)</p> <p>в) уголовная ответственность</p> <p>г) и материальная, и административная ответственность</p>		
39	<p>Установите соответствие между понятием и его определением:</p> <p>1) карьерограмма</p> <p>2) кадровый резерв</p> <p>3) аттестация персонала</p> <p>А) группа сотрудников, потенциально способных занять руководящие должности</p> <p>Б) документ, описывающий возможные должности и этапы развития сотрудника</p> <p>В) процедура оценки соответствия квалификации сотрудника занимаемой должности</p>	1-Б, 2-А, 3-В	У-1.1, У-2.2, У-3.3, 3-1.1, 3-2.1, 3-3.3
40	<p>В компании из-за экономического кризиса необходимо сократить 15% персонала. При этом есть возможность сохранить сотрудников за счёт перевода на неполный рабочий день. Какое решение будет наиболее справедливым и законным?</p> <p>а) уволить всех сотрудников, у кого наименьший стаж</p> <p>б) предложить сотрудникам добровольный выбор: либо увольнение с компенсацией, либо переход на неполный день с сохранением рабочего места</p> <p>в) уволить всех женщин и пенсионеров</p> <p>г) провести сокращение по усмотрению руководителя</p>	б)	У-1.1, У-1.2, У-3.1, У-4.1, У-6.2, 3-1.1, 3-1.2, 3-3.1, 3-6.2

Критерии оценивания компетенций

Оценка “отлично” выставляется студенту за 100% правильных ответов;

Оценка “хорошо” выставляется студенту за 75-99% правильных ответов;

Оценка “удовлетворительно” выставляется студенту за 50-75% правильных ответов;

Оценка “неудовлетворительно” выставляется студенту за менее 50% правильных ответов.